

Implementierung einer Innovationskultur in kleinen und mittleren Unternehmen

Autor: Christoph Voß
Matrikelnummer: 70387478

Eingereichte Abschlussarbeit

zur Erlangung des Grades

Master of Arts

im Studiengang

Führung in Dienstleistungsunternehmen

an der

Fakultät Verkehr-Sport-Tourismus-Medien

der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erstprüfer: Prof. Dr. Grit Leßmann

Zweitprüfer: Jens Nußbaum, M.A.

Eingereicht am: 20. August 2015

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Gegenstand, Problemstellung und Ziel der Arbeit.....	2
1.3 Methodische Vorgehensweise	3
1.4 Abgrenzung und Aufbau der Arbeit	4
2 Innovatives Handeln.....	6
2.1 Begriffsklärung: Innovation.....	6
2.2 Innovationsarten.....	7
2.2.1 Differenzierung nach dem Gegenstandsbereich	7
2.2.2 Differenzierung nach dem Veränderungsumfang.....	10
2.3 Unternehmerische Bedeutung von Innovationen.....	10
2.4 Verortung der Innovationstätigkeit im Unternehmen	12
3 KMU und Innovationen in Deutschland	14
3.1 Begriffsklärung: KMU	14
3.2 Innovativität deutscher KMU	15
3.3 Erschwerte Bedingungen innovativen Handelns	17
4 Innovationskultur	19
4.1 Teilbereich der Unternehmenskultur	19
4.1.1 Begriff und Kennzeichen.....	19

4.1.2	Ebenen der Unternehmenskultur	19
4.1.3	Auswirkungen der Unternehmenskultur.....	21
4.2	Begriffsklärung: Innovationskultur.....	22
4.3	Charakteristika	23
4.3.1	Normen und Werte	23
4.3.2	Symbolsystem.....	24
4.3.3	Geteilte Mission, Vision und Strategien.....	25
4.3.4	Organisation	27
4.3.5	Kreativität	28
4.3.6	Offene Kommunikation.....	30
4.3.7	Vertrauen	31
4.3.8	Autonomie und Empowerment.....	32
4.3.9	Risikobereitschaft und Fehlertoleranz	33
4.3.10	Lernfähigkeit und Wissensmanagement.....	34
4.3.11	Kooperation und Kollaboration	35
4.3.12	Flexibilität.....	37
4.4	Zusammenfassung: Innovationskultur als Tempelmodell	38
5	Innovationskultur in KMU	41
5.1	Innovationskulturbeeinflussende Merkmale	41
5.1.1	Innovationsfördernde Merkmale	42
5.1.2	Innovationshemmende Merkmale	45
5.2	Herausforderungen und Risiken	47
5.3	Handlungsempfehlungen	51

6	Schlussbetrachtung	57
6.1	Zusammenfassung	57
6.2	Kritische Würdigung der Arbeit	58
6.3	Ausblick	59
	Literaturverzeichnis	61
	Eidesstattliche Erklärung	67

Abkürzungsverzeichnis

BMBF -	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi -	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
EDV -	elektronische Datenverarbeitung
F&E -	Forschung und Entwicklung
IfM -	Institut für Mittelstandsforschung
KfW -	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU -	kleine und mittlere Unternehmen
OECD -	Organisation for Economic Co-operation and Development
SME -	small and medium-sized enterprises
USA -	United States of America
ZEW -	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Innovationsarten differenziert nach den Gegenstandsbereichen	8
Abbildung 2: Vereinfachtes Modell des Innovationsprozesses.....	12
Abbildung 3: Ebenen der Unternehmenskultur	20
Abbildung 4: Innovationskultur als Tempelmodell.....	39
Abbildung 5: Innovationsfördernde und innovationshemmende Merkmale von KMU hinsichtlich einer Innovationskultur	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beteiligte Unternehmensbereiche am Innovationsprozess	13
Tabelle 2: Innovationsverhalten deutscher KMU und Großunternehmen.....	16
Tabelle 3: Kreativitätsfördernde Eigenschaften des Umfeldes	29

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“¹

Die Lösungsfindung eines Problems gibt den Anstoß zu einer jeden Innovation. Schenkt man den Werbeauftritten von Unternehmen Glauben, entstehen Innovationen am laufenden Band und der Gebrauch des Begriffs findet bisweilen inflationäre Anwendung. Dabei klaffen Anspruch und Wirklichkeit oftmals auseinander. Sicher ist jedoch, dass das Thema Innovationen entschieden in den Fokus gesamtgesellschaftlicher Relevanz gerückt ist. Das *Bundesministerium für Wirtschaft und Energie* (BMWi) schreibt Innovationen eine Schlüsselrolle für Wachstum und Beschäftigung zu.²

Die Globalisierung und die Internationalisierung der Märkte setzten Unternehmen zunehmend unter Wettbewerbsdruck. Der Wandel von der Industriegesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts hin zur Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts und die damit als notwendig eingeschätzte Steigerung der Effektivität von Wissensarbeit gelten als die großen Herausforderung des Managements des 21. Jahrhunderts.³

Die Innovationsfähigkeit⁴ ist einer der Kernaspekte von deutschen Unternehmen hinsichtlich ihrer Wettbewerbsfähigkeit; ganz egal ob Großunternehmen oder kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Wissensarbeit gilt als Grundlage von Innovationen. Dabei kann die Innovationsfähigkeit jedoch nicht als losgelöster Wert betrachtet werden. Vielmehr ergibt er sich aus dem Zusammenspiel diverser Aspekte.⁵

Der Forschungsbereich Innovationsmanagement wurde bereits durch zahlreiche wissenschaftliche Beiträge bearbeitet. Nach dem 1911 erstmalig erschienenen Werk *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* von Joseph Alois Schumpeter⁶, der als Begründer des theoretischen Gebietes der Innovation gilt, ist das Innovationsmanagement immer wieder Gegenstand wissenschaftlicher Auseinandersetzungen. Dieses Themenfeld erfährt seit den 1990ern

¹ Albert Einstein

² Vgl. BMWi (2012), unter: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/innovationen.html>.

³ Vgl. Straub (2012), S. 91.; vgl. Poltermann (2013), unter <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/>→.

⁴ Unter dem Begriff Innovationsfähigkeit wird in dieser Arbeit die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, Innovationen hervorzubringen bzw. innovative Lösungen zu finden. Ein ebenso genutztes Synonym in dieser Arbeit für den Begriff Innovationsfähigkeit ist Innovativität.

⁵ Vgl. Çakar/Ertürk (2010), S. 327.

⁶ Vgl. Schumpeter (2013): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*.

noch größere Aufmerksamkeit, da die angesprochene Globalisierung und Internationalisierung der Märkte seitdem stark voranschreiten. Der Schwerpunkt der Forschung lag anfangs auf den technologischen Hintergründen sowie der Ausgestaltung der harten Faktoren, wie bspw. die Prozessgestaltung (z. B. Cooper 1990⁷). Inzwischen finden jedoch weiche Faktoren in den Wirtschaftswissenschaften mehr und mehr Berücksichtigung und die Innovationsaktivitäten⁸ rücken in den betriebswirtschaftlichen Gesamtkontext. So liegt es nahe, dass auch weiche Faktoren wie unternehmenskulturelle Bedingungen mit dem Thema Innovationsmanagement in Verbindung gebracht werden.

Die öffentlichkeitswirksamen Auftritte von innovationsgetriebenen Unternehmen wie *Google* oder *Apple*, die regelmäßig auf ihre Unternehmenskultur verweisen, zeigen, dass das Thema eine immer größere Rolle spielt. Die Relevanz weicher Faktoren im Rahmen des Innovationsmanagements entfaltet sich nicht nur für Großunternehmen, sondern eröffnet auch den KMU ein Handlungsfeld.

1.2 Gegenstand, Problemstellung und Ziel der Arbeit

Fragestellungen bezüglich der Bedeutung von weichen Unternehmensfaktoren innerhalb von Innovationsaktivitäten sind bisher vorwiegend an Großunternehmen als Beispiele bearbeitet worden. Von KMU geht jedoch in Deutschland eine bedeutende Wirtschaftskraft aus und die Unternehmen sehen sich den gleichen Herausforderungen und Folgen des gesteigerten Wettbewerbs ausgesetzt. Deshalb sollen in dieser Arbeit allgemeine Merkmale einer Innovationskultur erarbeitet werden und als eine Antwort auf die unternehmerischen Herausforderungen die mögliche Implementierung einer Innovationskultur in KMU untersucht werden.

Aus der benannten Problemstellung ergeben sich folgende Forschungsfragen für die vorliegende Arbeit:

Forschungsfrage 1: Aus welchen Merkmalen setzt sich eine Innovationskultur in einem Unternehmen zusammen?

Forschungsfrage 2: Was für Voraussetzungen bieten KMU zur Implementierung einer Innovationskultur?

⁷ Vgl. Cooper (1990): Stage-gate systems. A new tool for managing new products.

⁸ Unter dem Begriff Innovationsaktivitäten werden in dieser Arbeit alle Maßnahmen und Handlungen eines Unternehmens verstanden, die zur Förderung und zum Hervorbringen von Innovationen getroffen werden.

Forschungsfrage 3: Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für KMU bezüglich der Implementierung einer Innovationskultur ableiten?

Ziel dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung ist es demnach, das Konstrukt Innovationskultur theoretisch aufzuarbeiten, zu charakterisieren und seine Möglichkeiten einer Implementierung in KMU zu untersuchen sowie entsprechende Handlungsempfehlungen zu formulieren. Zudem soll die Arbeit einen Überblick des Themenfeldes Innovation geben sowie KMU und ihr Innovationsverhalten in Deutschland vorstellen.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit ist eine rein theoretische Arbeit. Ausgehend von der Problemstellung wird der aktuelle Forschungsstand erörtert. Dazu wird als Methodik eine qualitative Inhaltsanalyse einschlägiger Literatur verwendet. Die theoretischen Ergebnisse führen zur Beantwortung der Forschungsfragen und lassen allgemeine Rückschlüsse auf die Praxis zu. Die Theorie wird durch umfassend ausgewertete empirische Daten gestützt.

Zur Bearbeitung der Problemstellung und Beantwortung der Forschungsfragen wurden hauptsächlich internationale Fachzeitschriftenartikel und vorwiegend deutschsprachige Fachbücher als Quellengrundlage herangezogen.

Gerade die Fachzeitschriftenartikel als Primärliteratur erlauben es, durch die Kombination ihrer Ergebnisse neue Sinneszusammenhänge herzustellen. Vor allem untermauern sie die in dieser Arbeit genannten Aspekte mit empirischen Befunden. Unter den verwendeten empirischen Studien befinden sich auch Meta-Analysen zu den Themen Innovation und Innovationskultur. Neben den Zeitschriften macht Sekundärliteratur wie Fachbücher und Sammelwerke einen entscheidenden Anteil der verwendeten Quellen aus. Auf Tertiärliteratur wie Lehrbücher wurde weitestgehend verzichtet. Lediglich zur Einführung in Thematiken und zur übersichtlichen Darlegung einiger Inhalte hat diese Art der Literaturquelle Verwendung gefunden. Zur Darlegung von Daten und Fakten wurde auf entsprechende Berichte von anerkannten Forschungseinrichtungen zurückgegriffen.

Die Quellen stammen vorwiegend aus den wirtschaftswissenschaftlichen Themenbereichen Innovation, Innovationsmanagement, Unternehmenskultur, Innovationskultur, Strategisches Management, Organisation und Führung.

Für die Literaturrecherche wurde in erster Linie das Schneeballsystem eingesetzt. Dazu galten renommierte Standardwerke in aktueller Auflage und ihre Literaturverzeichnisse als Ausgangspunkt. Des Weiteren wurde durch gezielte Schlagwortsuche in internationalen Online-Datenbanken wie *ScienceDirect* und *EconBiz* nach wissenschaftlichen Artikeln geforscht. Ebenfalls fand die gezielte Schlagwortsuche in den Online-Angeboten der Bibliotheken der *Ostfalia Hochschule*, der *Universität Bremen* und der *Universität Osnabrück* Anwendung.

1.4 Abgrenzung und Aufbau der Arbeit

Viele deutsche kleine und mittlere Unternehmen sind in ihrer Branche oder mit ihren Produkten Weltmarktführer. Sie gelten in der Bundesrepublik als wichtige Innovations- und Technologiemo-toren. Damit unterscheidet sich die Situation in Deutschland von vielen anderen Industrieländern.⁹ Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, die Implementierung einer Innovationskultur in KMU zu diskutieren. Schwerpunkt dabei sind weiche Faktoren und organisationale Strukturen. Ebenso bedeutsame Faktoren wie Anreizsysteme und Führungsstile können aufgrund des großen Umfangs dieser Thematiken nicht ausführlich behandelt werden. Auch das Gebiet des Change-Managements und den Folgen von Veränderungsmaßnahmen werden in dieser Arbeit nicht ausführlich behandelt. Zudem können Einflussfaktoren wie der kulturelle Hintergrund von Nationen und Regionen nicht berücksichtigt werden.

Nach der Einleitung im ersten Abschnitt gibt Kapitel 2 eine inhaltliche Hinführung zum Themengebiet Innovation. Dazu werden der Begriff Innovation sowie verschiedene Innovationsarten vorgestellt und die unternehmerische Bedeutung von Innovationsaktivitäten dargelegt. Kapitel 3 fokussiert KMU im Hinblick auf Innovation. Ausgehend von der inhaltlichen Bestimmung des Begriffs KMU wird das Innovationsverhalten deutscher KMU sowie die erschwerten Bedingungen im innovativen Handeln vorgestellt. Im Mittelpunkt von Kapitel 4 steht das Phänomen Innovationskultur. Nach Einordnung des Phänomens in den unternehmenskulturellen Kontext erfolgen ein Definitionsversuch und eine ausführliche Charakterisierung. Das Kapitel schließt mit einem erarbeiteten theoretischen Tempelmodell der Innovationskultur ab. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse aus Kapitel 4 herangezogen und in den Zusammenhang mit kulturellen Merkmalen von KMU gebracht. Daraus resultierend werden Herausforderungen ausgearbeitet sowie allgemeine Handlungsempfehlungen bei der

⁹ BMWi (2012) unter: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/innovationen.html>.

Implementierung einer Innovationskultur erläutert. Den Abschluss dieser Arbeit bildet Kapitel 6 mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse, einer kritischen Würdigung der Arbeit sowie einem Ausblick auf mögliche, zukünftige Forschungsfelder.

2 Innovatives Handeln

2.1 Begriffsklärung: Innovation

Die Arbeit folgt im Schwerpunkt einer unternehmensspezifischen Perspektive von Innovationen. Im Folgenden werden drei verschiedene Definitionsansätze vorgestellt. Zugleich verdeutlicht die Unterschiedlichkeit der Definitionen die Schwierigkeit, ein einheitliches Bild von Innovation zu präsentieren.

Hauschildt und Salomo (2011) gehen von folgender Definition des Begriffs Innovation aus: „Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich“ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“¹⁰ Damit beschränken sich die Autoren auf ein konkretes technisches Verständnis hinsichtlich neuer Produkte und Prozesse von Innovationen. Dieser Ansatz scheint pragmatische Gründe zu haben. Die Definition beider Autoren erlaubt konkrete Innovationserhebungen durchzuführen, die sodann eindeutig messbar sind.

Vahs und Brem (2013) gehen in ihrem Standardwerk des Innovationsmanagements von einem weiter gefassten Innovationsbegriff aus. Für sie ist eine „Innovation grundsätzlich die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen [...], die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen.“¹¹ Diese Auslegung von Innovation reicht über das tendenziell technologische Verständnis von Hauschildt/Salomo hinaus und rückt die Erreichung der Unternehmensziele mit dem Innovationsvorhaben in den Mittelpunkt. Dabei schließen die Autoren verschiedenste Innovationsarten ein.

Auch die *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) interpretiert den Begriff Innovation mit einem weit gefassten Ansatz. Im *Oslo-Manual*, eine Richtlinie der OECD zur Erhebung und Interpretation von Innovationsdaten, heißt es: „An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations.“¹² Bei dieser Definition ist herauszuheben, dass eine Innovation nicht komplett neu sein muss, sondern mindestens signifikante Verbesserungen

¹⁰ Hauschildt/Salomo (2011), S. 4.

¹¹ Vahs/Brem (2013), S. 1.

¹² OECD (2005), S. 46.

aufweisen muss. Somit ist der Ansatz der OECD der am weitesten gefasste aller hier vorgestellten Definitionen.

Letztlich ist festzustellen, dass alle Ansätze folgende Aussage vereinen: Im Allgemeinen ist erst dann die Rede von Innovation, wenn eine Idee es bis zur Marktreife und/oder es zur Implementierung im Unternehmen geschafft hat.

Für diese Arbeit wird ein weit gefasstes Begriffsverständnis von Innovationen angenommen. Dabei soll der Ansatz der OECD als Grundlage dienen. Zum einen wird dieser von zahlreichen Staaten und von ihnen beauftragten Institutionen genutzt. So bezieht sich auch das *Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung* (ZEW), das jährlich im Auftrag des *Bundesministeriums für Bildung und Forschung* (BMBF) die Innovationsaktivitäten der deutschen Wirtschaft untersucht, auf ebendiese Definition. Zum anderen verlangt allein die Betrachtung des Schwerpunktes dieser Arbeit, die Innovationskultur, einen weiten Innovationsbegriff. Ein alleiniger Fokus auf Produkt- oder Prozessinnovationen würde so bspw. organisationale Innovationen nicht berücksichtigen. Dabei sind es oftmals solche Innovationen, die in Folge eines Kulturwandels in den Unternehmen Einzug halten.

Durch eine Kategorisierung von Innovationen wird das unternehmensinterne Verständnis des Begriffs verdeutlicht. Der folgende Abschnitt stellt dazu relevante Innovationsarten vor.

2.2 Innovationsarten

2.2.1 Differenzierung nach dem Gegenstandsbereich

Die häufigste Unterscheidung von Innovationen ist die sachleistungsorientierte Unterteilung in Produkt- und Prozessinnovationen. Im Hinblick auf das Thema dieser Arbeit und dem zugrundeliegenden, weiten Verständnis von Innovation erweist sich eine ganzheitliche, tiefere Unterscheidung als geeigneter.

Die Differenzierung nach dem Gegenstandsbereich der Innovation ausgehend von der Systematik von Zahn und Covin (1995) dient hierzu als Grundlage. In ihrem Ansatz eines integrierten Innovationsmanagements gehen die Autoren von drei Innovationsdimensionen aus: Technologie, Organisation und Geschäfte.¹³ Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die Innovationsarten kategorisiert nach den Gegenstandsbereichen, ohne dabei Vollständigkeit zu

¹³ Vgl. Zahn/Weidler (1995), S. 359.

gewähren. Je nach Auslegung des Innovationsbegriffs kann sich die Differenzierung von Innovationsarten unterscheiden.

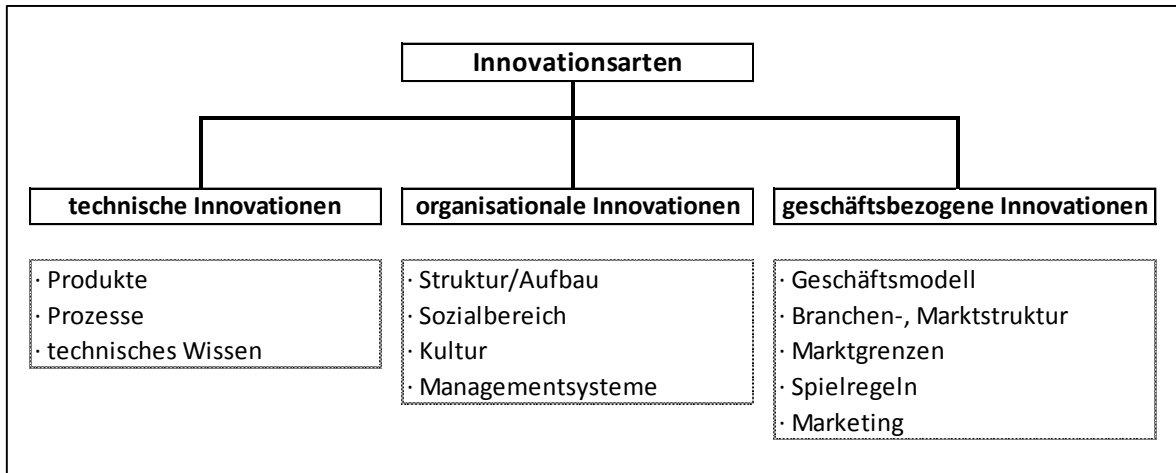


Abbildung 1: Innovationsarten differenziert nach den Gegenstandsbereichen; Eigene Darstellung nach Zahn/Weidler (1995), S. 359.

Die technischen Innovationen lassen sich in die anfangs genannten Produkt- und Prozessinnovationen untergliedern sowie dem technischen Wissen als solches.¹⁴ Technische Innovationen haben eine große Bedeutung für Unternehmen im wirtschaftlichen Wettbewerb.¹⁵ Die als Produktinnovationen bezeichneten neu entwickelten, materiellen und immateriellen Leistungen von Unternehmen können der Befriedigung der zunehmend diversifizierenden Kundenbedürfnisse dienen. Durch eine entsprechende Angebotsausweitung bzw. Angebotsanpassung kann die Wettbewerbsposition verteidigt oder sogar ausgebaut werden.¹⁶ Die Prozessinnovationen, die sich auf „die für die Leistungserstellung notwendigen materiellen und immateriellen Prozesse“¹⁷ beziehen, können zu einer Effizienzsteigerung führen und damit direkte Kosten oder Folgekosten für das Unternehmen.¹⁸

Unter organisationalen Innovationen können Strukturinnovationen, Sozialinnovationen und Managementsysteminnovationen zusammengefasst werden.¹⁹ Die Strukturinnovationen sollen zu einer besseren Aufbau- und Ablauforganisation führen. Sie können Auswirkungen auf die Produkte, Prozesse und auf die Aufgabenträger haben und stehen demnach im engen Zusammenhang mit technischen und sozialen Innovationen. Die Sozialinnovationen beziehen sich auf die Menschen in den Unternehmen und ihr Verhalten. Oftmals folgen sie als

¹⁴ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 9.

¹⁵ Vgl. Schäfer (2011), S. 15.

¹⁶ Vgl. Vahs/Brem (2013) S. 52-56.

¹⁷ Vahs/Brem (2013), S. 56.

¹⁸ Vgl. Schäfer (2011), S. 15.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 15.

Lösung auf soziale Problemstellungen, wie bspw. einer festgestellten schlechten Arbeitsmoral.²⁰ Auch Neuerungen in der Unternehmenskultur können zu organisationalen Innovationen gezählt werden.²¹ Der Ansatz eines integrierten Managements in der Unternehmensführung macht von Managementsysteminnovationen Gebrauch und versucht durch entsprechende Maßnahmen und Methoden die aufgrund erhöhter Komplexität wachsenden Interdependenzen innerhalb der Unternehmensbereiche aufzuzeigen und abzustimmen.²²

Geschäftsbezogene Innovationen beziehen sich auf grundlegende Veränderungen von Geschäftsmodellen oder Erneuerungen von Branchen- und Marktstrukturen sowie auf die Marktgrenzen und auf die im Wettbewerb geltenden Spielregeln.²³ Derartige Innovationen sind mit besonders hohen Risiken behaftet, da sie mit einer hohen Komplexität und großen Veränderungen in der Unternehmung verbunden sind.²⁴ Gleichzeitig können sie jedoch die Grundlage großer Erfolgsgeschichten sein, wie das Beispiel Amazon zeigt, das den Buchhandel revolutioniert hat.²⁵ Zudem können neue Marketing- und Verkaufsmethoden, die in einem Unternehmen im Rahmen einer Marketingstrategie eingeführt werden, zu den geschäftsbezogenen Innovationen gezählt werden. Sie werden als Marketinginnovationen bezeichnet.²⁶

Die Übergänge zwischen den Innovationsarten sind fließend und eine Innovation in einem Gegenstandsbereich kann eine weitere in einem anderen Gegenstandsbereich nach sich ziehen.²⁷ So können durch die Einführung einer Produktinnovation, bspw. einer neuen Fertigungsmaschine in einem produzierenden Gewerbe, Prozesse verschlankt werden, da die neue Maschine eventuell mehrere Arbeitsschritte vereint. Ebenso könnte der Abbau von Hierarchieebenen im Organisationsaufbau und das damit verbundene Vertrauen in das Können von Mitarbeitern gleichzeitig eine Sozialinnovation darstellen und die Zufriedenheit der Angestellten fördern.

²⁰ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 59-61.

²¹ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 9.

²² Vgl. Springer Gabler Verlag (2015) unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/integriertes>→.

²³ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 10; vgl. Schäfer (2011), S. 15.

²⁴ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 62.

²⁵ Vgl. Gassmann/Csik (2012), S. 41.

²⁶ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 61.

²⁷ Vgl. Vahs/Brem, S. 58, 60.

2.2.2 Differenzierung nach dem Veränderungsumfang

Innovationen werden neben dem Geltungsbereich auch nach dem Veränderungsumfang, der mit einer Innovation verbunden ist, differenziert. Dabei werden inkrementelle und radikale Innovation unterschieden.

Inkrementelle Innovationen werden auch als evolutionäre Innovationen bezeichnet, da sie in bestehenden oder verwandten Märkten vorkommen und auf bekannte Bereiche Anwendung finden. Der Gesamtaufwand zur Realisierung der Innovation ist überschaubar und demzufolge relativ risikoarm. Im Vordergrund steht hierbei eine Verbesserung der Ziel-Mittel-Relation.²⁸

Radikale Innovationen werden auch als revolutionäre Innovationen bezeichnet. Sie weisen einen hohen Neuigkeitsgrad auf und bewirken große Veränderungen im Unternehmen und den entsprechenden Märkten bis hin zur Erschließung neuer Märkte und Anwendungsmöglichkeiten. Aufgrund des großen Veränderungsumfangs ist das mit radikalen Innovationen verbundene Risiko als sehr hoch einzuschätzen. Bei entsprechender Gestaltung verheißen sie jedoch großen unternehmerischen Erfolg.²⁹

2.3 Unternehmerische Bedeutung von Innovationen

Innovationen werden für den Erhalt und den Erfolg von Unternehmen als zunehmend wichtiger eingeschätzt. Die bedeutendste Einflussgröße dafür ist die fortschreitende Globalisierung. Die wachsende Anzahl von Anbietern auf dem globalen Weltmarkt erhöht den Wettbewerbsdruck enorm. In Relation dazu stehen ständig kürzer werdende Lebenszyklen von Produkten sowie die entsprechenden Innovationszyklen. Die Marktstellung des Unternehmens kann deshalb nur durch eine Innovationsorientierung und der sich daraus erhofften Verbesserungen der angebotenen Leistungen verteidigt bzw. ausgebaut werden.³⁰

Durch Innovationen können in den folgenden zwei Jahren nach ihrer Einführung Beschäftigungseffekte in den Unternehmen beobachtet werden. Dabei erhöht sich der Bedarf an Arbeitskräften in expandierenden Unternehmen noch stärker als ohne Innovationen. Aber auch

²⁸ Vgl. ebd., S. 67.

²⁹ Vgl. ebd., S. 67.

³⁰ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 8-9.

in schrumpfenden Betrieben schaffen Innovationen Arbeitsplätze und wirken somit rückläufigen Beschäftigtenzahlen und dem Arbeitsplatzabbau entgegen.³¹

Die mikroökonomische Bedeutung von Innovationen zum Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist unumstritten. Zahra/Covin (1994) schreiben Innovationen sogar eine lebenserhaltende Bedeutung zu: „Innovation is widely considered as the life blood of corporate survival and growth.“³²

Dass die Innovationsausgaben der deutschen Wirtschaft laut den jährlichen Erhebungen des Forschungsinstituts ZEW seit dem Jahr 2009 von 122 Mrd. Euro stetig bis auf 144,6 Mrd. im Jahr 2013 gestiegen sind, unterstreicht diese Tatsache. Jedoch gilt es zu berücksichtigen, dass das Wachstum hauptsächlich auf die steigenden Investitionen der Großunternehmen und einiger besonders innovationsintensiver Branchen wie z. B. die Pharmaindustrie oder die EDV-/Telekommunikationsbranche zurückzuführen ist.³³

Hinzu kommt, dass das Wissen zunehmend schneller veraltet. Dies setzt die Unternehmen ebenfalls unter zeitlichem Druck. Ihr Umfeld und ihr Leistungsportfolio muss dem neuen Kenntnisstand angepasst werden, um nicht den Anschluss an die Wettbewerber zu verlieren.³⁴

Die Rentabilität ist neben der Liquidität das vorrangig wirtschaftliche Ziel eines Unternehmens. Nur wenn ein Unternehmen auf längere Sicht Gewinne erwirtschaftet, kann es sich seiner bestehenden Existenz sicher sein. Dazu muss ein Unternehmen die Bedürfnisse seiner Kunden besser befriedigen als die Wettbewerber, wobei stets die Profitabilität der Leistungen zu berücksichtigen ist. Damit sich ein Kunde für ein Produkt oder eine Dienstleistung entscheidet, muss die angebotene Leistung dem Nachfragenden entweder einen Mehrnutzen versprechen oder kostengünstiger sein als eine Leistung eines anderen Anbieters. Dazu müssen Produkte, Prozesse, Strukturen, Absatzmärkte usw. stets auf Aktualität, Nachfrage und Kundenbedürfnisse hin überprüft und angepasst werden. Diese Neuanpassung folgt in Form einer Implikation von Innovationen.³⁵

³¹ Vgl. Zimmermann (2013), S. 140-143.

³² Zahra/Covin (1994), S. 183.

³³ Vgl. Rammer u.a. (2011), S. 2; vgl. Rammer u.a. (2012), S. 2; vgl. Rammer u.a. (2013), S. 2; vgl. Rammer u.a. (2014), S. 2; Rammer u.a. (2015), S.2.

³⁴ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 10.

³⁵ Vgl. Disselkamp (2005), S. 29-38.

2.4 Verortung der Innovationstätigkeit im Unternehmen

Innovationen sind das Ergebnis eines Prozesses. Dabei sind Umfang und Art der beteiligten Unternehmensbereiche abhängig von der Prozessphase.

Abbildung 2 stellt ein vereinfachtes Modell eines Innovationsprozesses dar. Es ist aus den Innovationsprozessmodellen von verschiedenen Autoren erstellt worden und erstreckt sich von der Bedarfsentstehung bis hin zur Evaluation der Innovation.³⁶

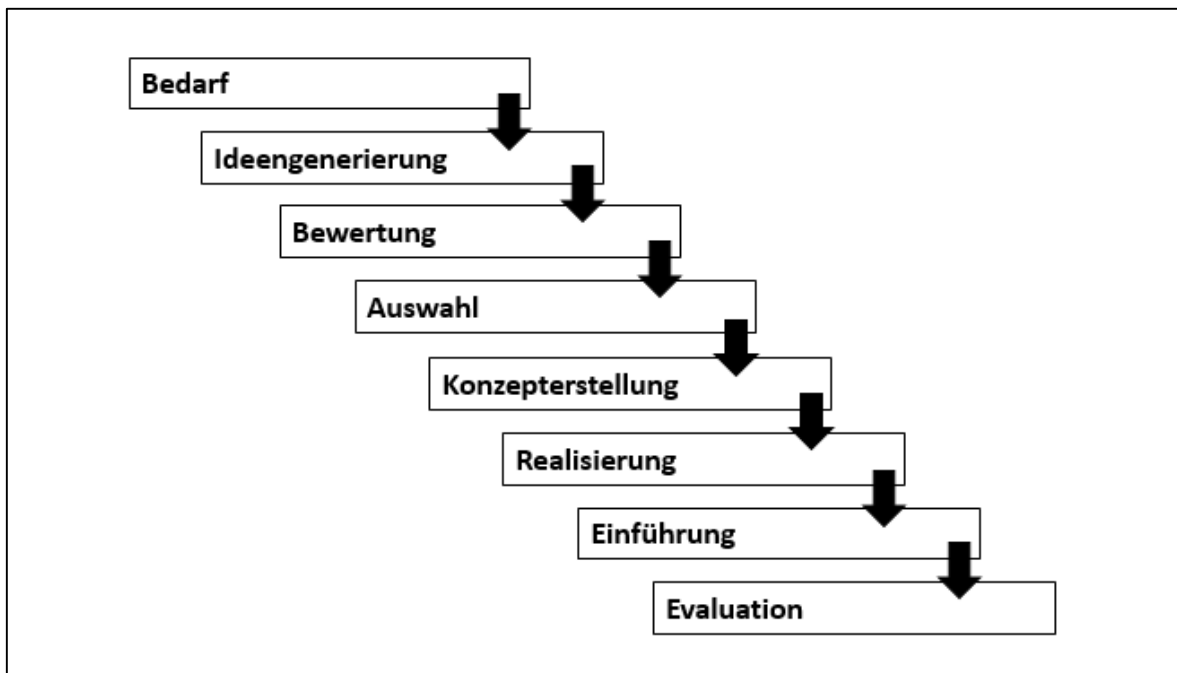


Abbildung 2: Vereinfachtes Modell des Innovationsprozesses; Eigene Darstellung nach Hartschen u.a. (2015), S.12; Vogel-Heuser u.a. (2014), S. 8; Vahs/Brem (2013), S. 277 und Thom/Grochla (1980), S. 53.

Die erste Phase generiert auf Basis einer Analyse des internen und externen Unternehmensumfeldes den Bedarf zum innovativen Handeln. Dies ist auf einer Soll-Ist-Abweichung von den Zuständen im Unternehmen und den strategischen Unternehmenszielen zurückzuführen. In der Ideengenerierung gilt es dann, innovative Lösungen für die vorgefundenen Problemstellungen unternehmensintern zu erarbeiten oder unternehmensextern zu sammeln, um sie an die bestehende Situation anzupassen. Die gefundenen Lösungskonzepte werden daraufhin sorgfältig bewertet. In dieser Phase findet eine Selektion der Ideen statt. Anschließend wird aus den priorisierten Ideen ein Lösungskonzept ausgewählt. Bevor die Idee umgesetzt wird, werden Konzepte zur genaueren Umsetzung erstellt. In der Realisierungsphase erfolgt die Verwirklichung der Idee in der Praxis. Die zuvor theoretisch erstellten Maßnahmen werden umgesetzt. Mit der Einführung wird die Leistung dem Empfänger zur Verfügung gestellt. In

³⁶ Vgl. Hartschen u.a. (2015), S. 12; vgl. Vogel-Heuser u.a. (2014), S. 8; vgl. Vahs/Brem (2013), S. 277; vgl. Thom/Grochla (1980), S. 53.

der Regel ist der Empfänger der Kunde, obgleich auch Mitarbeiter oder Stakeholder denkbar sind. Zur Erfolgskontrolle sollte nach Einführung der Innovation eine Evaluation durchgeführt werden.³⁷

Der Umfang und das Ausmaß der beteiligten Unternehmensbereiche am Innovationsprozess sind vor allem von der Größe des Unternehmens und seiner strategischen Ausrichtung abhängig. Im Allgemeinen lässt sich jedoch festhalten, dass die Innovationstätigkeit nicht in nur in einem Unternehmensbereich stattfindet. Gehören Innovationen zum strategischen Ziel eines Unternehmens, müssen sämtliche Geschäftsbereiche für Innovationen sensibilisiert werden. Hierbei spielt die Unternehmenskultur eine überaus bedeutende Rolle. In Tabelle 1 sind die vorwiegend beteiligten Unternehmensbereiche je nach Phase des Innovationsprozesses aufgelistet.

Tabelle 1: Beteiligte Unternehmensbereiche am Innovationsprozess; Eigene Darstellung nach Hartschen u.a. (2015), S. 12-13; Vogel-Heuser u.a. (2014), S. 8-9; Vahs/Brem (2013), S. 227-230.

Prozessphase	Unternehmensbereich
Bedarf	sämtliche interne Unternehmensbereiche sowie externe Quellen (bspw. Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Forschungseinrichtungen u. a.)
Ideengenerierung	F&E-Abteilung, Innovationsabteilung, zeitlich begrenztes "Ideen-Team" aus Mitarbeiter verschiedener Bereiche, Externe (bspw. Kunden, Lieferanten, Experten, Crowd u. a.)
Bewertung	unteres und mittleres Management, Beteiligte an der Ideengenerierung
Auswahl	Top-Management/Unternehmensleitung
Konzepterstellung	Projektteam, F&E-Abteilung, Innovationsabteilung, weitere beteiligte Unternehmensbereiche
Realisierung	Projektteam, F&E-Abteilung, Innovationsabteilung, weitere beteiligte Unternehmensbereiche
Einführung	beteiligte Unternehmensbereiche, Marketing, Kommunikation, Unternehmensleitung
Evaluation	Unternehmensleitung, Qualitätsmanagement, Controlling

Das folgende Kapitel lenkt die Perspektive des innovativen Handelns auf die kleinen und mittleren Unternehmen.

³⁷ Vgl. Hartschen u.a. (2015), S. 12-13; vgl. Vogel-Heuser u.a. (2014), S. 8-9; vgl. Vahs/Brem (2013), S. 227-230; vgl. Thom/Grochla (1980), S. 53.

3 KMU und Innovationen in Deutschland

3.1 Begriffsklärung: KMU

Eine allgemeingültige Begriffsdefinition für KMU existiert in der gegenwärtigen wissenschaftlichen Literatur nicht. Dem Begriff KMU liegt vielmehr die Klasseneinteilung von Unternehmen ihrer Größe nach zu Grunde. Dementsprechend werden auch in der Wissenschaft in aller Regel quantitative Parameter zur Bestimmung von KMU herangezogen. Dabei sind die Größen Beschäftigtenzahl, jährliche Umsatzerlöse und Bilanzsumme die am häufigsten genutzten Kennzahlen zur Unterscheidung.³⁸ Die gängigsten zwei Ansätze in der deutschen Wissenschaft werden folgend in Kürze vorgestellt.

Ein beliebter Ansatz, gerade in der deutschen Wissenschaft, ist jener des *Instituts für Mittelstandsforschung* (Ifm) in Bonn. Das IfM Bonn zählt alle Unternehmen zu den KMU, die eine Zahl der Beschäftigten unter 500 und einen Jahresumsatz unter 50 Millionen Euro aufweisen.³⁹ So nutzt auch das ZEW in seinen Erhebungen bezüglich KMU die Beschäftigtenobergrenze von 499 Personen.

Ein weiterer gebräuchlicher Ansatz ist die Definitionsgrundlage der *Europäischen Kommission*, die sich vom IfM Bonn unterscheidet. In der akzeptierten Empfehlung der Europäischen Kommission 2003/361/EG zählen Unternehmen zu den KMU, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro erzielen oder deren jährliche Bilanzsumme sich auf höchstens 43 Millionen Euro beläuft.⁴⁰

Für die vorliegende Arbeit wurde sowohl deutschsprachige als auch internationale Literatur herangezogen. Aufgrund der unterschiedlichen Begriffsdefinitionen von KMU oder im Englischen SME (small and medium-sized enterprises) dient die weitgefasste Definition des IfM Bonn als Grundlage für die weitere Arbeit. Sie bietet zudem den Vorteil, dass sie auch die Definition der *Internationale Handelskommission der Vereinigten Staaten von Amerika* einbezieht. Diese setzt ebenfalls eine Beschäftigtenanzahl von unter 500 Personen für SME an. Einige Literaturquellen stammen aus den USA.⁴¹

³⁸ Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 19.

³⁹ Vgl. IfM Bonn (2015a) unter: URL: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu>→.

⁴⁰ Vgl. Europäische Kommission (2003), S. 3.

⁴¹ Vgl. United States International Trade Commission (2010), S. 2.

3.2 Innovativität deutscher KMU

In diesem Kapitel werden vor allem aktuelle Ergebnisse der seit 1993 im Auftrag des BMBF durchgeführten Panelerhebung des ZEW vorgestellt: *Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2014*. Die Ergebnisse der jährlichen Studien werden u.a. regelmäßig von den Bundesregierungen für ihre politische Arbeit genutzt. Die in der Erhebung zugrunde liegenden Definitionen und Messkonzepte entsprechen den Empfehlungen des *Oslo-Manuals* der OECD, dessen Definition von Innovation auch die Grundlage dieser Arbeit ist.⁴² Aufgrund der Reputation dieser Untersuchung, sollen die Ergebnisse auch in dieser Arbeit Verwendung finden und helfen, die Innovativität deutscher KMU einzuschätzen.

Innovativität⁴³ führt zu unternehmerischem Erfolg. Das innovative Unternehmen erfolgreicher sind, unterstreicht auch der jüngste *KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2014*. So heißt es in der Studie, dass Umsatz und Beschäftigung in innovativen KMU um rund zwei Fünftel schneller wachsen und die Umsatzrendite innerhalb von zwei Jahren um 7 % als in nicht-innovativ tätigen Unternehmen.⁴⁴

Trotz positiver Korrelation von unternehmerischen Erfolg und Innovationstätigkeiten, sinkt seit Jahren die Innovatorenquote⁴⁵ deutscher KMU. Im dritten Jahr in Folge ist laut des jüngsten *Indikatorenberichts zur Innovationserhebung 2014* des ZEW eine Abnahme zu konstatieren. Im Jahr 2013 haben demnach 37,1 % eine Produkt- oder Prozessinnovation eingeführt. Für die kommenden zwei Jahre wird ein weiterer Rückgang prognostiziert. Zudem stellt das ZEW fest, dass sich die Innovationsaktivitäten innerhalb der KMU verstärkt auf eine kleine Gruppe innovationsstarker Unternehmen konzentrieren. Daraus ergibt sich „die Gefahr, dass der Nachwuchs an innovativen Unternehmen ausbleibt und neue Innovationsthemen nicht besetzt und neue technologische Entwicklungen nicht verfolgt werden.“⁴⁶

Obwohl 99,6 % aller Unternehmen in Deutschland zu der Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen zählen und diese 35,3 % des Gesamtumsatzes aller Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland erwirtschaften⁴⁷, tragen sie nur 24 % aller in der BRD getätigten

⁴² Vgl. Rammer u.a. (2015), S. 16.

⁴³ Unter dem Begriff Innovativität wird in dieser Arbeit die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, Innovationen hervorbringen bzw. innovative Lösungen zu finden. Ein ebenso genutztes Synonym in dieser Arbeit für den Begriff Innovativität ist Innovationsfähigkeit.

⁴⁴ Vgl. Zimmermann (2015), S. 3.

⁴⁵ Die Innovatorenquote gibt den prozentualen Anteil der an der Studie beteiligten Unternehmen an, die im Zeitraum der letzten drei Jahre Produkt- oder Prozessinnovationen eingeführt haben.

⁴⁶ Rammer u.a. (2015), S. 2.

⁴⁷ Vgl. IfM Bonn (2015b) unter: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/>.

Innovationsausgaben. Der Trend der Innovationsintensität⁴⁸ ist seit 14 Jahren abnehmend. Für das Jahr 1999 konstatiert das ZEW noch eine Innovationsintensität von 3 %. Im Jahr 2013 ist zwar ein minimaler Anstieg von 0,1 Prozentpunkte im Gegensatz zum Vorjahr zu verzeichnen, jedoch lediglich auf 1,65 %. Somit entspricht der Wert nur knapp die Hälfte des Wertes von 1999.⁴⁹

Trotz des Titels als Innovationsmotor Deutschlands werden bei KMU vor allem im Vergleich zu Großunternehmen geringere Werte gemessen. Als Innovationsindikatoren dienen Innovationsaktivität, F&E-Aktivität, Innovationsausgaben und Umsatz mit Produktinnovationen. Tabelle 2 listet die genannten Innovationsindikatoren aus der aktuellen Innovationserhebung des ZEW auf. Dabei wird zwischen Industrie- und Dienstleistungssektor unterschieden sowie anhand der Beschäftigtenzahlen. Hierbei sind nur die ersten beiden Gruppen von 5-49 sowie 50-249 eindeutig den KMU zuzuschreiben. Unternehmen von 250-999 können nach der KMU-Definition dieser Arbeit nur bedingt dazugezählt werden. Die letzte Gruppe von 1000 und mehr Beschäftigten können als Großunternehmen bezeichnet werden und sind hier zu Vergleichszwecken in Tabelle 2 aufgeführt.

Tabelle 2: Innovationsverhalten deutscher KMU und Großunternehmen; Eigene Darstellung nach Rammer u.a. (2015), S. 11-15.

Sektor	Anzahl Beschäftigter	Innovationsaktivität	Interne F&E-Aktivität		Innovationsausgaben anteilig am Umsatz	Anteil des Umsatzes mit Produktinnovationen
			kontinuierlich	gelegentlich		
Industrie	5 bis 49	51%	13%	8%	2,2%	7,5%
	50 bis 249	69%	32%	18%	1,9%	8,3%
	250 bis 999	87%	66%	8%	2,7%	11,2%
	1000 und mehr	95%	85%	5%	6,5%	27,7%
Dienstleistung	5 bis 49	42%	7%	6%	1,1%	4,3%
	50 bis 249	47%	12%	7%	0,7%	3,3%
	250 bis 999	68%	24%	9%	0,8%	6,0%
	1000 und mehr	78%	38%	9%	1,7%	11,5%

⁴⁸ Die Innovationsintensität gibt die Innovationsausgaben in Prozent gemessen am Gesamtumsatz des Unternehmens an.

⁴⁹ Vgl. Rammer u.a. (2015), S. 10.

Wie aus Tabelle 2 zu entnehmen, steigt die Innovationsaktivität ausnahmslos mit der Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen. Im Allgemeinen weist der Dienstleistungssektor gegenüber der Industriebranche eine geringere Innovativität auf. Im Bereich F&E sind gerade kleinere Unternehmen nicht aktiv. Nur 13 % der Industrieunternehmen mit 5-49 Beschäftigten verzeichnen für 2013 eine kontinuierliche F&E-Arbeit. Im Dienstleistungsbereich sind es lediglich 7 %. Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 50-249 betreiben 32 % (Industrie) bzw. 12% (Dienstleistungen) kontinuierlich F&E-Maßnahmen. Abschließend kann festgehalten werden, dass Großunternehmen im Vergleich zu KMU in allen Bereichen höhere Werte verzeichnen.⁵⁰

Die Gründe für die deutlichen Unterschiede sind vielfältig. Im nächsten Kapitel werden die wichtigsten genannt und näher beleuchtet.

3.3 Erschwerte Bedingungen innovativen Handelns

Die aufgezeigten Unterschiede von KMU und Großunternehmen stehen unter anderem im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße und den sich daraus ergebenden Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit. Dabei weisen größere Unternehmen und Konzerne strukturelle Vorteile gegenüber KMU auf, wenngleich von Unternehmen zu Unternehmen unterschieden werden muss. Nach Rogers (2004) sind folgende drei Vorteile großer Unternehmen gegenüber KMU die wichtigsten:

1. Große Unternehmen haben einen höheren Cashflow, um Innovationen finanzieren zu können. Zudem weisen sie in der Regel ein höheres Vermögen auf, das sie als Sicherheiten für Kredite einbringen können.
2. Große Unternehmen haben die Möglichkeit, bei der Einführung einer Innovation von Anfang an auf breiter aufgestellte Absatzmärkte zurückgreifen zu können und somit schneller einen höheren Absatz zu erzielen. Die Fixkosten für Innovationen können auf eine breitere Absatzbasis verteilt werden. Folglich können höhere Margen für die einzelnen, innovativen Leistungen erzielt werden.
3. Große Unternehmen können auf einen größeren Personalpool und somit eine breitere Basis von Wissen und Kenntnissen zurückgreifen.⁵¹

⁵⁰ Vgl. Rammer u.a. (2015), S. 11-15.

⁵¹ Vgl. Rogers (2004), S. 142-143.

Madrid-Guijarro, Garcia und van Hauken (2009) haben ebenfalls Innovationsbarrieren von KMU untersucht und unterscheiden in interne und externe Barrieren. Sie legen intern einen Schwerpunkt auf die finanzielle Situation von KMU. Es fehle KMU unter anderem an Ressourcen, um Innovationsvorhaben finanzieren zu können. Die mit den Innovationsprojekten verbundenen Kosten und Risiken sind zu hoch. Zudem fehle es ihnen an ausreichendem Humankapital. Als externe Barrieren machen Madrid-Guijarro u.a. unter anderem Turbulenzen und Schwierigkeiten in den jeweiligen Märkten aus, eine geringe Anzahl an Partner und Kooperationsmöglichkeiten für Innovationsvorhaben, die für KMU aufgrund fehlender Expertise schwer zu durchschauende Finanzierungsmöglichkeiten für Innovationen sowie fehlende Unterstützung seitens der Regierung.⁵²

Des Weiteren wurde in Untersuchungen von Verworn, Lüthje und Herstatt (2000) und Herstatt, Buse, Tiwari u.a. (2007) festgestellt, dass KMU strategische Schwächen in Bezug auf die Unternehmensausrichtung und Marktpositionierung aufweisen. Es fehle den Unternehmen besonders an mittel- bis langfristiger Planung. Zudem würden nur in geringem Maße prozessbegleitende Managementsysteme genutzt. Ebenfalls gäbe es Defizite im Projektmanagement und der entsprechenden Ausgestaltung der Organisation. Außerdem würde es KMU schwer fallen, sämtliche Mitarbeiter in die verschiedenen Innovationsprozesse einzubeziehen.⁵³

Matzler und Friedrich von den Eichen (2012) zeigen in ihrem Beispiel, dass Großkonzerne wie Siemens neben großen F&E-Abteilungen Einheiten unterhalten, die daran arbeiten, Disruptionen⁵⁴ entweder zu erkennen und somit entsprechend darauf reagieren zu können, oder aber sie selbst zu entwickeln und einzuführen.⁵⁵ KMU hingegen verzeichnen mehrheitlich nicht einmal kontinuierliche F&E-Aktivitäten.

Um die erschwerten Bedingungen von KMU bei Innovationsaktivitäten und dem negativen Trend ihrer Innovativität etwas entgegenzusetzen, kann es sich anbieten, eine Innovationskultur im Unternehmen zu implementieren.

⁵² Vgl. Madrid-Guijarro u.a. (2009), S. 468-470.

⁵³ Vgl. Verworn u.a. (2000), S. 15-17; Herstatt u.a. (2007), S. 71-73.

⁵⁴ Als Disruptionen werden Innovationen bezeichnet, die ein bisheriges Produkt, einen Prozess, ein Geschäftsmodell usw. vom Markt verdrängen.

⁵⁵ Vgl. Matzler/Friedrich von den Eichen (2012), S. 58-59.

4 Innovationskultur

4.1 Teilbereich der Unternehmenskultur

4.1.1 Begriff und Kennzeichen

Die Innovationskultur ist eine bestimmte Form einer Unternehmenskultur. Damit das Ausmaß einer Innovationskultur besser eingeschätzt werden kann, wird zunächst die Unternehmenskultur vorgestellt.

Der Begriff der Unternehmenskultur wird in aller Regel mit dem Begriff Organisationskultur gleichgesetzt. In der Literatur gibt es einen breiten Konsens darüber, dass unter Unternehmenskultur die geteilten Annahmen und Überzeugungen und die darauf aufbauenden Normen und Werte in einer Organisation verstanden werden sowie ihr Einfluss auf das grundsätzliche Verhalten und Miteinander zwischen den Akteuren innerhalb eines Unternehmens.⁵⁶ Dazu werden auch die Mittel der Organisationsbildung wie Struktur und Aufbau gezählt, die Entscheidungen und Handlungen der Mitglieder im Sinne dieser Normen und Werte prägen und beeinflussen sollen. Zudem schließen einige Autoren auch die nach außen getragenen Merkmale einer Organisation ein, die die gelebte Kultur zu erkennen geben sollen. Unternehmenskultur wird bildhaft gesprochen auch als „der soziale Klebstoff, der die Organisation zusammenhält“⁵⁷ bezeichnet.⁵⁸

4.1.2 Ebenen der Unternehmenskultur

Die wesentlichen Elemente der Unternehmenskultur wurden im vorangegangenen Kapitel bereits genannt. Den Zusammenhang dieser Elemente hat Schein (1985) in seinem Modell zu den Kulturebenen grafisch erfasst, welches Abbildung 3 wiedergibt.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Schein (2004), S. 17; vgl. Brettel u.a. (2014), S. 2.; vgl. Schmitt (2015), S. 75.

⁵⁷ Rosenfeld/Euchner (2012), S. 13.

⁵⁸ Vgl. Schmitt (2015), S. 75.

⁵⁹ Vgl. Schein (1985), S. 14; vgl. Schein (2004), S. 26.

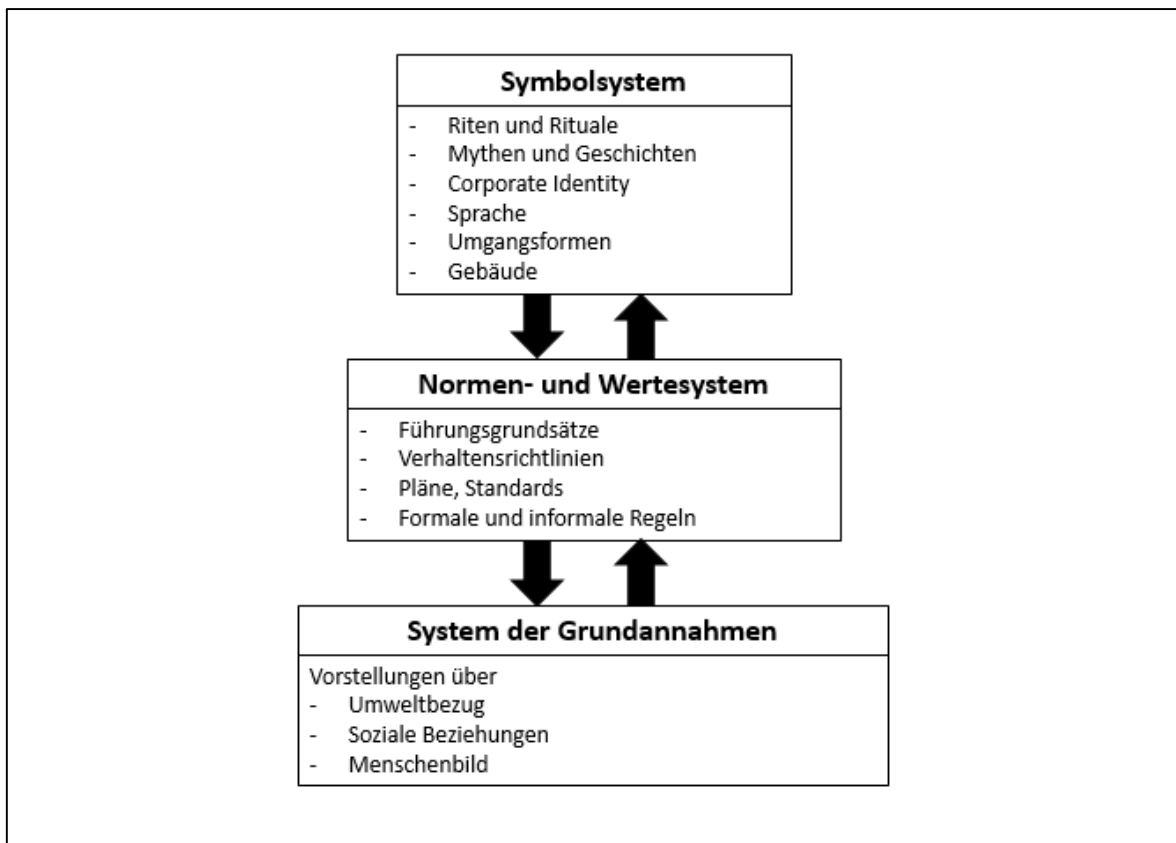


Abbildung 3: Ebenen der Unternehmenskultur; Eigene Darstellung nach Bea/Haas (2015), S. 467 und Steinmann/Schreyögg (2005), S. 713; Originalquelle: Schein (1985), S. 14.

Die Basis der Unternehmenskultur ist das System der Grundannahmen. Dabei spielen vor allem Vorstellungen von der Unternehmensumwelt, das Zusammenleben der Menschen und das Menschenbild eine große Rolle. Die Grundannahmen werden nach den theoretischen Annahmen von den Organisationsmitgliedern vorbehaltlos geteilt. Diese Kulturbasis ist unsichtbar und wird selten bewusst wahrgenommen. Sie stellt die Grundlage für die Werte und Normen des Unternehmens dar.⁶⁰

Das auf den Grundannahmen aufbauende System aus Normen und Werten ist das Zentrum der Unternehmenskultur. Aus den Normen und Werten wird das Weltbild des Unternehmens geformt, das das Verhalten der Organisationsmitglieder prägt. So werden an dem Normen- und Wertesystem Führungsgrundsätze, Verhaltensrichtlinien, Pläne und Standards sowie formale und informale Regeln ausgerichtet. Diese Zwischenebene ist für Außenstehende nur teilweise sichtbar, bspw. durch typisches Verhalten von Organisationsmitgliedern und wird teils durch die Mitglieder bewusst, teils unbewusst wahrgenommen.⁶¹

⁶⁰ Vgl. Steinmann u.a. (2005), S. 712-715; vgl. Bea/Haas (2015), S. 466-467.

⁶¹ Vgl. Steinmann u.a. (2005), S. 715; vgl. Bea/Haas (2015), S. 466-467.

Wie anfangs erwähnt, ist das Phänomen Unternehmenskultur ein theoretisches, unsichtbares Konzept. Jedoch lassen sich Indikatoren feststellen, anhand derer eine Unternehmenskultur beschrieben und beurteilt werden kann. Diese Indikatoren werden im Symbolsystem der Unternehmenskultur zusammengefasst, welches zugleich die oberste Ebene des Modells darstellt. Sie ist die nach außen hin sichtbare Oberfläche und umfasst Indikatoren wie Rituale, Geschichten, Corporate Identity, Sprache, Umgangsformen und das Gebäude eines Unternehmens.⁶² Dazu werden diese Merkmale in wissenschaftlichen Untersuchungen oftmals anhand ihrer Ausprägung zu den folgenden Dimensionen gemessen: Machtdistanz, Kollektivismus, Fokus auf Durchsetzungsfähigkeit und Vermeidung von Unsicherheiten.⁶³ Aus den Ergebnissen lassen sich dann entsprechende Schlüsse, vor allem über das Normen und Wertesystem einer Organisationskultur, ableiten.

In der Praxis ist in der Regel keine explizite Einheitskultur in Unternehmen gegeben. Vielmehr entwickelt sich in den Organisationen im Verlaufe der Zeit ein System mehrerer Ebenen und es können Subkulturen auftreten. Diese Subkulturen können sich gegenseitig ergänzen, sich widersprechen oder sich gegenseitig weder fördern noch bekämpfen. Vor allem in Großunternehmen und Konzernen sind verschiedene Subkulturen ausgeprägt. Um daraus keine Konflikte entstehen zu lassen, ist eine Harmonisierung der Subkulturen untereinander notwendig.⁶⁴

Der Harmonisierungsbedarf ist dabei abhängig von der Stärke der Ausprägung der Subkulturen. Dies kann so weit reichen, dass die eigentliche Unternehmenskultur nicht mehr als einheitliches Bild wahrnehmbar ist.⁶⁵

4.1.3 Auswirkungen der Unternehmenskultur

Von der Unternehmenskultur können positive Auswirkungen ausgehen, die gerade bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen eine große Bedeutung einnehmen.⁶⁶ Sie bestimmt maßgeblich die Beziehung von Mitarbeitenden und Unternehmensleitung. In einer ausgeprägten Kultur werden die Verhaltensnormen der Organisationsmitglieder als gegeben akzeptiert und von neuen Mitgliedern adaptiert.⁶⁷ Sie kann Orientierung bieten und damit

⁶² Vgl. Steinmann u.a. (2005), S. 716-717; vgl. Bea/Haas (2015), S. 466-467.

⁶³ Vgl. Çakar/Ertürk (2010), Erez/Earley (1987), Sigler/Pearson (2000), Yilmaz u.a. (2005)

⁶⁴ Vgl. Steinmann u.a. (2005), S. 725-727; vgl. Bea/Haas (2015), S. 368.

⁶⁵ Vgl. Steinmann u.a. (2005), S. 727.

⁶⁶ Vgl. Çakar/Ertürk (2010), S. 327.

⁶⁷ Vgl. Brettel u.a. (2014), S. 2.

eine Koordinationswirkung auslösen. Des Weiteren kann sie ein Wir-Gefühl vermitteln. Dieses schafft Solidarität und Vertrauen untereinander und zum Unternehmen, was wiederum die Einhaltung von Regeln und Richtlinien in der Organisation fördert. Demnach kann die Unternehmenskultur integrierend wirken. Zudem kann sie der Arbeit eine Sinnhaftigkeit verleihen. Die genannten Aspekte können sich positiv auf die Arbeitsmotivation der Organisationsmitglieder auswirken.⁶⁸

Gleichfalls sind auch negative Auswirkungen zu konstatieren, ausgehend vor allem von stark ausgeprägten Unternehmenskulturen. So kann ein übersteigertes Wir-Gefühl in Selbstüberschätzung umschlagen, sodass sich das Unternehmen nach außen abschließt und neue Entwicklungen nicht wahrgenommen werden können. Verhaltensrichtlinien, informelle Regeln und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten können so stark ausgeprägt sein, dass Neuausrichtungen und Strukturanpassungen nicht oder nur gegen große Widerstände durchsetzbar sind.⁶⁹

Im folgenden Kapitel sollen die positiven Auswirkungen einer Unternehmenskultur im Mittelpunkt stehen. Unter Einbeziehung verschiedenster empirischer Untersuchungen werden die Merkmale einer Innovationskultur erläutert, die die Innovativität in Unternehmen positiv beeinflussen.

4.2 Begriffsklärung: Innovationskultur

In der wissenschaftlichen Literatur existiert keine einheitliche Definition für den Begriff Innovationskultur. Dennoch gibt es übereinstimmende Merkmale. Mit der folgenden Definition wird versucht, den Begriff kompakt zu erläutern. Dabei ist eine klare Orientierung am Begriff der Unternehmenskultur ausdrücklich gewollt:

Unter Innovationskultur kann die bewusste Unterstützung und Umsetzung von innovationsfördernden Werten und Normen in einer Organisation sowie ihr Einfluss auf das grundsätzliche Verhalten und Miteinander zwischen den Akteuren innerhalb eines Unternehmens und zu seiner Umwelt verstanden werden. Ziel dabei ist es, das Unternehmen ganzheitlich mit einem Innovationsbewusstsein zu durchdringen, um somit die Innovationsaktivitäten bestmöglich umzusetzen oder auszubauen.⁷⁰

⁶⁸ Vgl. Bea/Haas (2015), S. 480-481.

⁶⁹ Vgl. Bea/Haas (2015), S. 481; vgl. Steinmann u.a. (2005), S. 730-733.

⁷⁰ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 58, 67; vgl. Schein (2004), S. 17.

Dazu können institutionalisierte und nicht-institutionalisierte Zustände und Maßnahmen eingesetzt werden. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Steigerung der Motivation der Beschäftigten, Innovationen hervorbringen zu wollen und sich an etwaige Projekte zu beteiligen. Zudem sollen Ängste vor Veränderungen, die zwangsläufig durch Innovationen eintreten, verringert und die Kreativität gefördert werden.⁷¹

Hierbei soll erwähnt werden, dass die eine, bestimmte Innovationskultur nicht existiert und auch nicht existieren kann. Sie ist den strategischen Zielen der Organisation anzupassen. So groß wie der Unterschied zwischen einer radikalen und inkrementellen Innovation ist, so werden auch die Unterschiede in der Ausprägung der Innovationskulturen, die das strategische Ziel bestmöglich fördern, ausfallen.⁷²

Nichtsdestotrotz sind allgemeine Werte und Normen sowie auf ihnen aufbauende Einstellungen und Merkmale auszumachen, die als innovationsfördernd bezeichnet werden können. Diese sollen im folgenden Kapitel erläutert werden. Des Weiteren wird auf die Bedeutung von Mission, Vision und Strategie eingegangen. Die einzelnen, folgenden Aspekte der Charakteristika einer Innovationskultur resultieren aus Analysen empirischer Studien und von Fachliteratur. Die Ergebnisse der Analysen werden im Folgenden präsentiert und in den Kontext der Aufgabenstellung gebracht.

4.3 Charakteristika

4.3.1 Normen und Werte

Normen und Werte werden in der Betriebswissenschaft zu den weichen Faktoren gezählt. Sie lassen sich nicht direkt messen. Aus diesem Grund werden die weichen Faktoren des Öfteren in Unternehmen vernachlässigt, obwohl sie zur Etablierung einer Innovationskultur unabdingbar sind. Meyer (2011) stellt auf Grundlage seiner *Corporate Creativity Studie 2010* fest, dass die weltweit innovativsten Unternehmen Wertesysteme integriert haben, die innovatives, kreatives und visionäres Denken besonders hervorheben. Als innovative Werte können Kreativität, Veränderungsbereitschaft, Mut und Neugierde gelten.⁷³

⁷¹ Vgl. Strebel (2007), S. 121.

⁷² Vgl. Kriegesmann/Kerka (2007), S. 43-44.

⁷³ Vgl. Meyer (2011), S. 33-35.

Sarros, Cooper und Santora (2008) haben in ihrer Studie nachgewiesen, dass eine auf Wettbewerb und Leistung orientierte Unternehmenskultur das Klima für Innovationen in Organisationen befördert.⁷⁴ Demnach können Wettbewerbsorientierung und Leistungsgedanke als Werte einer Innovationskultur abgeleitet werden.

Khazanchi, Lewis und Boyer (2007) haben den Einfluss von organisatorischen Werten auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens explizit untersucht. Nach ihrer Untersuchung fördern flexibilitätsorientierte Werte eine Kultur des Experimentierens und der Eigenverantwortung. Dies ist besonders hilfreich für die innovationsausführenden Mitarbeiter. Gleichzeitig können sich auch Werte mit einer gewissen Kontrollorientierung positiv auswirken. Sie setzen Grenzen und fördern somit das Vertrauen des Managements. Eine Art der Kontrolle kann zudem eine Bewertung ermöglichen, mit der Innovationserfolge auch belohnt werden können. Dadurch steigt die Motivation der Angestellten, sich an Innovationsaktivitäten zu beteiligen.⁷⁵

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass ein innovationsförderndes Wertesystem innerhalb eines Unternehmens ein übergeordnetes Denken für die gesamte Organisation hinsichtlich der Innovationsaktivität fördert. Unternehmen, die ein solches Wertesystem verankern, beeinflussen damit maßgeblich auch das Verhalten aller Beschäftigten auf unterschiedlichsten Ebenen.⁷⁶

4.3.2 Symbolsystem

Die Normen und Werte einer Innovationskultur entstehen und existieren in erster Linie in den Köpfen der Beteiligten. Doch um die Kultur allgegenwärtig und nach außen sichtbar zu machen, braucht es ein Symbolsystem in der Organisation, auch kulturelle Artefakte genannt.⁷⁷

Mythen, Sagen und Geschichten sind integraler Bestandteil eines Symbolsystems. Sie berichten über die geteilten Werte der Organisationsmitglieder, über vergangene, prägende Ereignisse und drücken die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt aus. Die Art von verwendeter Sprache bringt ebenfalls eine Kultur zum Vorschein. Darunter fällt z. B. die Verwendung eines bestimmten Vokabulars oder die Ansprache von Mitarbeitern

⁷⁴ Vgl. Sarros u.a. (2008), S. 150-154.

⁷⁵ Vgl. Khazanchi u.a. (2007), S. 882.

⁷⁶ Vgl. Meyer (2011), S. 38.

⁷⁷ Vgl. Shrivastava (1985), S. 104.

untereinander. Zudem lässt sich durch Symbole wie Logos oder Sprüche eine Innovationskultur nach außen tragen. Auch die Art wie Innovationserfolge gefeiert werden, fällt darunter.⁷⁸

Der physische Charakter des Symbolsystems wird vor allem an dem Bestandteil der physischen Umgebung des Unternehmens sichtbar. Dazu zählen Faktoren wie Arbeitsplatzgestaltung, seine Ausstattung oder auch der Firmencampus.⁷⁹

Die kulturellen Artefakte müssen sich nach der Innovationskultur ausrichten und bewusst zur Unterstützung und Etablierung der Kultur eingesetzt werden. Dadurch können die Mission, die Visionen und die einzelnen strategischen Ziele des Unternehmens an die Mitarbeiter herangetragen werden.⁸⁰

4.3.3 Geteilte Mission, Vision und Strategien

Missionen, Visionen und Strategien geben dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern einen Handlungsrahmen und dienen als Ankerpunkt. Auf sie kann sich zu jeder Zeit berufen werden. Sie helfen, Mitarbeiter zu motivieren, indem sie der Arbeit eine Sinnhaftigkeit verleihen. Wichtig dabei ist, dass vor allem die Mission und die Vision in vollem Umfang von den Führungskräften getragen und gelebt werden. Das Top-Management sollte die Vision offen kommunizieren und sie bei entsprechenden Anlässen wiederholen. Dies dient auch der ständigen Sichtbarkeit der Vision. Sie sollte im Unternehmen und in der Kommunikation omnipräsent sein.⁸¹ Die Mission vermittelt dabei den einen Sinn und Zweck des Unternehmens, warum es überhaupt existiert und agiert. Sie stellt sozusagen den Auftrag des Unternehmens dar.⁸²

Die Vision setzt die Mission in zukünftiger Betrachtung um und beschreibt das große weitreichende Unternehmensziel.⁸³ Dabei spielt die Bedeutung des Umgangs mit Menschen und ihren Talenten und Fähigkeiten eine grundlegende Rolle für eine Kultur, die zu Innovationen führen kann.⁸⁴ Die Vision stiftet Identität, bündelt Energien und schafft ein Gemeinschaftsgefühl. Sie sollte auf gleiche Wertvorstellungen aufbauen und ein gemeinsames Ziel haben. Richtig erfolgreich wird eine Vision, wenn sie die Visionen jedes einzelnen widerspiegelt

⁷⁸ Vgl. Shrivastava (1985), S. 104-105.

⁷⁹ Vgl. Higgins/McAllaster (2002), S. 80-81.

⁸⁰ Vgl. ebd., S. 77.

⁸¹ Vgl. Stubenschrott u.a. (2012), S. 105.

⁸² Vgl. Olesch (2015), S. 126.

⁸³ Vgl. ebd., S. 126.

⁸⁴ Vgl. Stubenschrott u.a. (2012), S. 99.

und somit das volle Engagement bei den Menschen abruft. Sollte sich die gemeinsame Vision nicht mit einer persönlichen Vision eines Mitarbeiters decken, so kann die Führungskraft den Mitarbeiter durch das Vorleben der gemeinsamen Vision zur Beteiligung animieren. Ein Verordnen einer gemeinsamen Vision ist allerdings nicht möglich. Sie sollte gemeinsam erschaffen werden. Dies kann idealtypisch durch Prozesse gelingen, bei denen alle Mitglieder, gleich welcher Funktion und Hierarchiestufe, beteiligt werden, frei reden können und auch gehört werden.⁸⁵ Dabei verspricht eine klar formulierte Vision in einem Unternehmen den größten Innovationserfolg.⁸⁶

Aus den Visionen werden klare Strategien abgeleitet, die beschreiben, wie die Visionen zu erreichen sind. Aus den Strategien werden dann operative Ziele formuliert, woraus dezidierte Maßnahmen resultieren.⁸⁷ Als besonders innovationsfördernd hat sich dabei eine strikte Ausrichtung auf wenige, aber eindeutige Ziele erwiesen. Klare Zielsetzungen geben den Mitarbeitern Orientierung, die dadurch energischer und fokussierter arbeiten können.⁸⁸ Zudem erhöhen nach einer Studie von Schacht, Ruhwedel und Stohwasser (2012) klare Zielsetzungen den Erfolg der Umsetzung. Die Studie belegt, je eindeutiger die Zieldefinition gegeben ist, umso eher werden die Ziele auch tatsächlich erreicht.⁸⁹

Beispielhaft sollen die Mission und Vision von der *Phoenix Contact GmbH & Co. KG* genannt werden. *Phoenix Contact* gehört zu den Top 100 der innovativsten Unternehmen im deutschen Mittelstand und stellt Produkte der Verbindungs- und Automatisierungstechnik her.⁹⁰

- „Mission: Wir gestalten Fortschritt mit innovativen Lösungen, die begeistern.
- Vision: *Phoenix Contact* ist eine Unternehmensgruppe, die in jedem ihrer Geschäftsfelder eine weltweit bedeutende und technologisch führende Position erreicht.“⁹¹

Die Mission, die Visionen und Strategien müssen zu einem klaren Bekenntnis zu Innovationen durch alle Bereiche und Ebenen eines Unternehmens führen. So können sie maßgeblich zum Innovationserfolg beitragen.⁹²

⁸⁵ Vgl. Senge u.a. (2011), S. 225-244.

⁸⁶ Vgl. Bart/Pujari (2007), S. 4.

⁸⁷ Vgl. Olesch (2015), S. 126.

⁸⁸ Vgl. Gassmann (2011), S. 249.

⁸⁹ Vgl. Schacht u.a. (2012), S. 169.

⁹⁰ Vgl. Phoenix Contact (2015) unter <https://www.phoenixcontact.com/online/> →.

⁹¹ Olesch (2015), S. 126.

⁹² Vgl. Ernst (2003), S. 33.

4.3.4 Organisation

Eine Befragung von 2240 Geschäftsführern von *McKinsey & Company* (2010) ergab, dass die größte Herausforderung im Management von Innovationstätigkeiten im Bereich Organisation liegt. 42% der Befragten sagten aus, dass Verbesserungen nur in diesem einen Bereich den Unterschied im Vergleich zum Wettbewerb ausmachen könnten.⁹³

Eine bewusste, innovative Unternehmenskultur äußert sich auch in der organisatorischen Struktur des Unternehmens. Der Organisationsgrad wird möglichst gering gehalten und der Gesamtaufbau flach. Das Ziel ist eine geringe Anzahl an Ge- und Verboten, die die Mitarbeiter in ihren Handlungen einschränken können.⁹⁴

Flache Hierarchien und geringe Kontrollinstanzen führen zu einer Entbürokratisierung.⁹⁵ Das mindert den administrativen Aufwand von Innovationsvorhaben. Der Kommunikation stehen durch eine flache Organisation keine künstlichen Hürden im Weg, um bspw. Informationen an Entscheidungsträger weiterzuleiten. Es gibt wenige Hierarchieebenen und die Entscheidungsfindung kann schnell erfolgen, ein wichtiger Faktor für Produktinnovationen.⁹⁶ Gleichzeitig eröffnen sich für die Mitarbeiter größerer Spielraum und mehr Platz für Kreativität.⁹⁷

Zudem zentralisieren hierarchische Entscheidungsfindungsprozesse den Informationsfluss. Ein horizontaler Austausch von Informationen und Wissen wird somit beschränkt und wirkt sich innovationshemmend aus, da die nötigen Marktinformationen nicht geteilt werden können.⁹⁸ Fallen entsprechende Beschränkungen weg, ist es einfacher für die Beschäftigten Informationen zu verbreiten.

Tiefe Hierarchiestrukturen sind ein Hemmnis für einen Vertrauensaufbau unter den Unternehmensabteilungen und ihren Mitarbeitern.⁹⁹ Ein strenger, hierarchisch geprägter Aufbau ist immer auch ein Ausdruck der Kontrolle. In flachen Strukturen ist somit Vertrauen Grundvoraussetzung. Die Motivation und Einstellung der Mitarbeiter sind hinsichtlich der Arbeit

⁹³ Vgl. Capozzi u.a. (2010), S. 2.

⁹⁴ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 65.

⁹⁵ Unter Bürokratie ist ein Organisationsansatz ausgehend vom deutschen Soziologen Max Weber (1864-1920) zu verstehen, der auf einen hohen Grad an Arbeitsteilung, einer ausgeprägten Hierarchie, ein System von Regeln und Normen zur Aufgabenerfüllung und einer sogenannten Aktenmäßigkeit der Verwaltung aufbaut zum Zwecke einer effizienten Arbeitsweise einer Organisation. Quelle: Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 8.

⁹⁶ Vgl. Song/Thieme (2006), S. 311.

⁹⁷ Vgl. Vahs (2012), S. 104.

⁹⁸ Vgl. Song/Thieme (2006), S. 315-316.

⁹⁹ Vgl. ebd., S. 311.

positiver. Ebenso ist das Miteinander aller Beteiligten kollegialer und weniger von Machtverhältnissen geprägt. Die Mitentscheidungsbefugnisse, gerade der unteren Hierarchieebenen, erhöhen sich und fördern die Beteiligung an Innovationsprojekten.¹⁰⁰

Der signifikant negative Einfluss einer stark hierarchisch geprägten Organisationskultur ist zahlreich bewiesen. So hat Ernst (2003) in seiner Studie einen negativen Einfluss auf den Innovationserfolg nachgewiesen.¹⁰¹ Auch eine Studie der *Swiss Global Investment Group AG* ergibt, dass Mitarbeiter aus dem produzierenden Gewerbe oftmals durch zu viele Vorschriften von einer kreativen Problemlösungsfindung abgehalten werden und somit vor allem die Entwicklungen radikaler Innovationen nicht möglich sind.¹⁰²

Hierarchische Strukturen geben Mitarbeitern eine Form von Halt und Stabilität. So kann es durch eine flache Organisationsform in Unternehmen dazukommen, dass Mitarbeiter durch die Vielfalt an Aufgaben desorientiert und mit der übertragenen Verantwortung und Entscheidungsbefugnis überfordert sind. Eine flache Hierarchie fordert deshalb auch von seinen Mitarbeitern größeren Koordinationsaufwand und mehr Eigeninitiative.¹⁰³ Die geringe Leitungsintensität in flachen Hierarchien zieht zudem die Konsequenz nach sich, dass für einen erfolgreichen Abschluss der gesteckten Arbeitsziele die geführten Mitarbeiter zu einer höheren Eigenverantwortung und Selbstkontrolle verpflichtet sind.¹⁰⁴

Das im folgenden Kapitel erläuterte Merkmal einer Innovationskultur wird ebenfalls maßgeblich durch die Organisation des Unternehmens beeinflusst.

4.3.5 Kreativität

Ideen sind die Grundlage für Innovationen. Amabile, Conti, Coon u.a. (1996) bezeichnen Innovationen „als die erfolgreiche Implementierung von kreativen Ideen innerhalb einer Organisation.“¹⁰⁵ Ideen werden durch die Kreativität der Menschen hervorgerufen. Zum einen ist die Kreativität eine Frage der individuellen Persönlichkeit und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Zum anderen wird die Kreativität durch das Umfeld signifikant beeinflusst.¹⁰⁶ Für innovative Unternehmen ist es somit von großer Bedeutung, die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern. Gleichzeitig muss das Unternehmen auf die Wahrnehmung der Ideen bedacht

¹⁰⁰ Vgl. Engelen (2010), S. 358.

¹⁰¹ Vgl. Ernst (2003), S. 31-39.

¹⁰² Vgl. Richter (2015), S. 67-68.

¹⁰³ Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2014), S. 253.

¹⁰⁴ Vgl. Vahs (2012), S. 76.

¹⁰⁵ Amabile u.a. (1996), S. 1155.

¹⁰⁶ Vgl. Amabile u.a. (1996), S. 1180.

sein.¹⁰⁷ In Dobnis (2008) Studie zu Dimensionen der Innovationskultur werden der Kreativität der Mitarbeiter und ihrer Beteiligung an den Innovationen die höchsten Korrelationen mit einer Innovationskultur zugesprochen.¹⁰⁸

Eigenschaften des Umfeldes, die die Kreativität in Organisationen positiv beeinflussen, wurden von Amabile und Grysiewicz (1987) durch Interviews mit F&E-Mitarbeitern untersucht.¹⁰⁹ Tabelle 3 listet die genannten Eigenschaften der Rangfolge nach auf, gibt die Angabe der Eigenschaften in den Interviews in Prozent an und erklärt kurz, was unter den Eigenschaften zu verstehen ist.

Tabelle 3: Kreativitätsfördernde Eigenschaften des Umfeldes; Eigene Darstellung nach Amabile u.a. (1987), S. 21-34.

Eigenschaft	Angabe in %	Kurzerklärung
1. Freiheit	74	Freiheit, selbst zu entscheiden was zu tun ist, oder wie man eine Aufgabe erfüllt
2. Gutes Projektmanagement	65	Gute Projektleitung bspw. durch Einteilung der Aufgaben nach Fähigkeiten der Mitarbeiter, Vorgabe klarer Ziele ohne einzuschränken, Schutz vor Ablenkungen usw.
3. Ausreichend Ressourcen	52	Zugang zu allen notwendigen Ressourcen wie Informationen, Gelder, Anlagen u. Maschinen, Menschen usw.
4. Unterstützung/Ermutigung	47	Unterstützung neuer Ideen durch die Unternehmensleitung, Erschaffung einer Atmosphäre frei von restriktiven Bewertungen
5. Verschiedene Eigenschaften der Organisation	42	Berücksichtigung neuer Ideen, abteilungsübergreifende und hierarchieunabhängige Kollaboration und Kooperation
6. Anerkennung	35	Feedback, Anerkennung und Belohnung für kreative Arbeit
7. Ausreichend Zeit	33	ausreichend Zeit, über Probleme kreativ nachdenken zu können
8. Herausforderung	22	Sinnhaftigkeit des Problems im Allgemeinen oder die Wichtigkeit für das Unternehmen als motivierende Herausforderung
9. Druck	12	Dringlichkeit einer Problemlösung aufgrund des Wettbewerbs oder Wunsch etwas wichtiges zu erreichen

¹⁰⁷ Vgl. Stubenschrott u.a. (2012), S. 100.

¹⁰⁸ Vgl. Dobni (2008), S. 549.

¹⁰⁹ Vgl. Amabile/Grysiewicz (1987), S. 21-34.

Anhand dieser Auflistung der kreativitätsfördernden Eigenschaften wird deutlich, wie komplex das Konstrukt Kreativität ist. Es ist sowohl von harten Faktoren abhängig, wie ausreichend Ressourcen, als auch von weichen Faktoren, wie die Unterstützungsleistung der Ideen. Am wichtigsten ist dabei die Eigenschaft Freiheit. Diese Eigenschaft können Unternehmen vor allem durch entsprechende Organisationsstrukturen und den Grad an Ge- und Verboten aktiv beeinflussen.

Neben der Kreativität ist vor allem eine offene Kommunikation ein entscheidendes Merkmal einer Innovationskultur, welches in jedem Fall Berücksichtigung erfahren sollte. Die Auswirkung auf den Innovationsprozess, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

4.3.6 Offene Kommunikation

Zerfaß (2009) bezeichnet Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement. Kommunikationsprozesse sind elementar wenn es darum geht, den Möglichkeitsrahmen für innovatives Handeln zu bestimmen.¹¹⁰ Werte, Regeln, Ziele usw. werden über diverse Kanäle in bestimmter Art und Weise von den Sendern an die Empfänger kommuniziert. In Unternehmen mit einer Innovationskultur sind die Kommunikations- und Informationswege kurz. Förmliche Dienstwege werden gering gehalten, da sie künstliche Kommunikationsbarrieren schaffen.¹¹¹

Zu einer offenen Kommunikation kann auch die Möglichkeit für einen Informationsaustausch gezählt werden. Werden die Informationen in einer Organisation für alle zur Verfügung gestellt und somit untereinander ausgetauscht, hat dies einen positiven Einfluss auf ein innovationsförderndes, kreatives internes Unternehmensumfeld.¹¹² Zudem wirkt sich eine gemeinsame Kommunikation positiv auf das Vertrauen der Organisationsmitglieder untereinander aus.¹¹³ Im Rahmen des Informationsaustausches spielen nach Černe, Jaklič und Škerlavaj (2013) vor allem organisationale Innovationen eine Rolle, bspw. neuartige IT-Managementsysteme mit einer umfassenden Datenbank und weitreichenden Zugriffsmöglichkeiten für einen Wissensaustausch.¹¹⁴

¹¹⁰ Vgl. Zerfaß (2009), S. 40.

¹¹¹ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 66.

¹¹² Vgl. Sundgren u.a. (2005), S. 368-369.

¹¹³ Vgl. Gundry u.a. (2015), S. 367.

¹¹⁴ Vgl. Černe u.a. (2013), S. 161.

Um Innovationsaktivitäten zu unterstützen, sind ein hohes Maß an abteilungsübergreifender Kommunikation und ein häufiger und enger Informationsfluss förderlich.¹¹⁵ Zudem sollte ein kontinuierlicher Austausch zwischen den internen und externen Stakeholdern stattfinden.¹¹⁶ Das Unternehmen sucht aktiv nach Innovationsdialogen.¹¹⁷ Führungskräfte und vor allem die Unternehmensleitung pflegen einen horizontalen Austausch mit Personen und Institutionen unterschiedlichster Funktionen, Branchen usw.¹¹⁸

In der Gesamtbetrachtung von Kommunikation und Innovation im Unternehmen sind die Visionen und Strategien stets zu vergegenwärtigen und verständlich zu äußern. Innovationsprozesse müssen in die Unternehmenskommunikationsstrategie von Anfang an einfließen. Sie müssen sowohl direkt an alle Beteiligten vermittelt als auch über Medien an die Außenwelt kommuniziert werden.¹¹⁹

Damit ein Mitarbeiter z. B. offen und ehrlich mit seinem Vorgesetzten kommuniziert, muss er sicher sein, dass seine Offenheit keine Repressalien nach sich zieht. Er muss seinen Vorgesetzten Vertrauen können. Der Faktor Vertrauen ist Gegenstand des nachfolgenden Kapitels.

4.3.7 Vertrauen

Im Wirtschaftsgefüge wird von einer Unberechenbarkeit anderer Menschen ausgegangen. Markt- und Wettbewerbsanalysen sollen dem entgegenwirken. Die Zunahme der Geschwindigkeit der Veränderungen sowie der Druck immer neue Innovationen hervorzubringen erhöhen auch die Unberechenbarkeiten und somit die soziale Komplexität. Vertrauen ist eine wirksame Form zur Reduktion sozialer Komplexität.¹²⁰

Vertrauen unter den Angestellten und zwischen den Vorgesetzten bzw. der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern führt zu einem starken interpersonalem Zusammenhalt und einer gesteigerten Loyalität. Solche Art der emotionalen Verbundenheit von Angestellten mit ihrem Unternehmen hat einen positiven Einfluss auf das Hervorbringen von Innovationen.¹²¹

Die Arbeitsmotivation erhöht sich als Folge der gesteigerten Qualität sozialer Interaktion. Dies wiederum fördert den Wissens- und Informationsaustausch sämtlicher Akteure und

¹¹⁵ Vgl. Brettel u.a. (2014), S. 5.

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 6.

¹¹⁷ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 65.

¹¹⁸ Vgl. Frohman (1998), S. 10.

¹¹⁹ Vgl. Ernst/Zerfaß (2009), S. 77-78.

¹²⁰ Vgl. Luhmann (2014), S. 7-9.

¹²¹ Vgl. Gundry u.a. (2015), S. 367.

ermöglicht eine vorbehaltlose Zusammenarbeit. Ein Wissenstransfer und eine Kollaboration über alle Abteilungen hinweg fungieren dann als treibende Kräfte für eine starke Innovativität.¹²²

Von ganz besonderer Bedeutung ist ein großes Vertrauen der Organisationsmitglieder bei organisatorischen Veränderungsprozessen, die Unsicherheiten und Ängste hervorrufen können. Ist eine ausreichende Vertrauensbasis vorhanden, lassen sich solche Maßnahmen wesentlich reibungsloser und effektiver gestalten.¹²³

Jedoch ist nicht nur das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensleitung von großer Bedeutung. Ebenso erscheint es in einer gelebten Innovationskultur äußerst wichtig, dass die Unternehmensleitung den Mitarbeitern gleichermaßen vertraut. Ganz besondere Relevanz erhält diese wechselseitige Beziehung im folgenden Kapitel.

4.3.8 Autonomie und Empowerment

Um die Vorgesetzten nicht zu überlasten, wird in innovationsbewussten Unternehmen den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung zugesprochen. Verantwortungsbereiche werden flexibel gehandhabt.¹²⁴ Der dadurch entstehende Mehrwert an Selbstbestimmung bei den Mitarbeitern wirkt sich positiv auf die Arbeitsmotivation aus. So kommt Pink (2010) zu dem Ergebnis, dass sich Mitarbeiter in erster Linie durch Autonomie im Sinne von Selbstbestimmung motivieren lassen.¹²⁵ Die intrinsische Motivation der Mitarbeiter wird erhöht, was sich wiederum positiv auf ihre Arbeitsleistung und Zufriedenheit auswirken kann.¹²⁶

Eine größere Eigenverantwortung und Autonomie erfordert gleichzeitig eine größere Beteiligung der Mitarbeiter. Die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden und die Delegation von Entscheidungsbefugnissen sowie der erleichterte Zugang zu Informationen und Ressourcen auch für die unteren Hierarchieebenen wird als Empowerment bezeichnet.¹²⁷ Das Teilen von Informationen ist einer der wichtigsten Voraussetzungen für Kreativität und somit Grundlage für Innovationen.¹²⁸

¹²² Vgl. Brettel u.a. (2014), S. 5.; vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 126.

¹²³ Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 126.

¹²⁴ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 67.

¹²⁵ Vgl. Pink (2010), S. 106.

¹²⁶ Vgl. Furtner/Baldegger (2013), S. 11.

¹²⁷ Vgl. Bowen/Lawler (1992), S. 34.

¹²⁸ Vgl. Çakar/Ertürk (2010), S. 349.

Empowerment hat einer Studie von Çakar und Ertürk (2010) zur Folge positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit. Durch die Beteiligung entsteht eine Art des Kollektivismus, in dem die Unternehmensziele wichtiger erscheinen als die einzelnen, persönlichen Interessen. Angestellte fühlen sich zudem wertgeschätzt und in allgemeine Fragestellungen integriert.¹²⁹

Ebenso wie die Gefahr flacher Hierarchien zur Überforderung der Beschäftigten, kann auch die zugesprochene Autonomie zur Belastung werden. Die Selbstständigkeit stellt hohe Anforderungen an die Individuen, die sich selbst Grenzen setzen müssen. So kann es geschehen, dass Mitarbeiter während der Arbeit sehr viel Zeit für die Regulation von Unsicherheit und weniger Zeit für die Entfaltung von Kreativitätspotenzialen verwenden. Ein zu großes Maß an Autonomie wirkt sich demnach negativ auf die Innovationsfähigkeit aus. Hierbei gilt es das Optimum eines jeden einzelnen Bedarfs festzustellen.¹³⁰

4.3.9 Risikobereitschaft und Fehlertoleranz

Nur 12,5 % der Befragten Entscheidungsträger aus der Studie von Meyer (2011) gaben an, dass die Unternehmen schlechte Ideen als unvermeidbaren Teil des Innovationsprozesses akzeptieren würden. Das Scheitern gehört jedoch zu innovativem Handeln dazu, vor allem mit dem Ziel radikale Innovationen hervorzubringen. Wird das Fehlermachen nicht toleriert und jegliches Risiko ferngehalten, können sich diese Einstellungen als starkes Innovationshemmnis herausstellen.¹³¹ Dabei ist nach Ernst (2003) Risikobereitschaft ein wesentlicher Faktor einer Unternehmenskultur, die zu Innovationserfolgen beiträgt.¹³² Auch Alegre und Chiva (2013) haben nachgewiesen, dass ein gewisses Maß an Bereitschaft, Risiken einzugehen, die Innovationsleistung von Unternehmen fördert.¹³³

Ein hohes Maß an Vermeidung von Unsicherheiten wirkt sich signifikant negativ auf das Innovationsverhalten einer Organisation aus. Der Unternehmensleitung fällt es schwerer, den Mitarbeitern die notwendigen Freiheiten zu gewährleisten. Organisationen, die Unsicherheiten vermeiden, führen ein dichtes Netz an Regeln und Strukturen ein. Dies schränkt eine innovative Lösungsfindung zusätzlich ein.¹³⁴ Gerade radikale Innovationen, die erst

¹²⁹ Vgl. Çakar/Ertürk (2010), S. 347-348.

¹³⁰ Vgl. Kaudela-Baum u.a. (2014), S. 122-125.

¹³¹ Vgl. Meyer (2011), S. 94.

¹³² Vgl. Ernst (2003), S. 33-39.

¹³³ Vgl. Alegre/Chiva (2013), S. 498-501.

¹³⁴ Vgl. Williams/McGuire (2010), S. 399.

durch ihr Hervorkommen einen Markt oder Trend schaffen, würden durch ihre negative Bewertung in Trend- und Risikoanalysen und Machbarkeits- sowie Markteintrittsstudien als sicherheitsvermittelnde Entscheidungsgrundlagen nie auf den Markt gebracht.¹³⁵

Eine grundlegende Voraussetzung einer Innovationskultur ist ein proaktiver Umgang mit Fehlern. Fehler sollten nicht in erster Linie als Makel begriffen werden, sondern vielmehr als Chance. Fehler sollten genutzt werden, um aus ihnen zu lernen. Und das ist nur möglich, wenn die Mitarbeiter ihre eigenen Fehler offen kommunizieren.¹³⁶ Es sollte gemeinsam über die Gründe diskutiert werden, um diese in Zukunft vermeiden zu können.¹³⁷ Den Verursachern darf keinen Nachteil entstehen. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es dabei, Fehlerzugeständnisse zu fördern und mit ihnen respektvoll umzugehen. Eine solche Fehlerkultur wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Die Wahrscheinlichkeit, den gleichen Fehler im Unternehmen ein zweites Mal zu begehen, wird deutlich verringert.¹³⁸

Die Bereitschaft Fehler zu akzeptieren und sie als Grundlage eines Lernprozesses zu betrachten, spielt auch bezüglich der allgemeinen Lernfähigkeit eines innovationsbewussten Unternehmens eine Rolle.

4.3.10 Lernfähigkeit und Wissensmanagement

Alegre und Chiva (2013) konstatieren, dass die Lernfähigkeit einer Organisation nachweislich in positivem Zusammenhang mit der Innovationsleistung von Unternehmen steht.¹³⁹

Um kontinuierlich und erfolgreich Innovationen umzusetzen, ist es unabdingbar, sich mit den Veränderungen der Märkte und des gesamten Unternehmensumfeldes zu entwickeln. Grundlage dafür ist eine kontinuierliche Fortbildung und Kompetenzerweiterung der Unternehmensmitglieder.¹⁴⁰ Nur so kann das Unternehmen sich den Veränderungen anpassen und damit leistungsfähiger und erfolgreicher werden. Das Bewusstsein für eine entsprechende Lernkultur muss sich im gesamten Unternehmen etablieren und bei den Führungskräften sowie den Mitarbeitern vorhanden sein.¹⁴¹ So sind nach einer Unternehmensbefragung von

¹³⁵ Vgl. Richter (2015), S. 66.

¹³⁶ Vgl. Stubenschrott u.a. (2012), S. 100.

¹³⁷ Vgl. Frohman (1998), S. 11.

¹³⁸ Vgl. Stubenschrott u.a. (2012), S. 100.

¹³⁹ Vgl. Alegre/Chiva (2013), S. 497-501.

¹⁴⁰ Vgl. Flik/Rosatzin (2011), S. 260.

¹⁴¹ Vgl. Noé (2013), S. 49.

Horz, Heeg und Caglar (2010) eine Fehler- und Lernkultur besonders wichtig, um eine Basis für Veränderungsbereitschaft zu schaffen.¹⁴²

Die Ausrichtung der gesamten Organisation hin zu einer gelebten Lernkultur kann auch als organisationales Lernen bezeichnet werden. Dieser Ansatz schließt die im vorigen Kapitel angesprochene Risikobereitschaft und Fehlertoleranz als Quelle für Lernprozesse ein. Zudem muss das Unternehmen eine frei verfügbare Wissensbasis aufbauen. Die Fähigkeit des Unternehmens zum organisationalen Lernen führt dann zu neuen Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten und somit zu Innovationen.¹⁴³

Damit die Erfahrungen aus der Vergangenheit und das Wissen von ehemaligen Beschäftigten sowie aktuellen Mitarbeitern aber auch des gesamten Unternehmensumfeldes nicht verloren gehen, ist ein institutionalisiertes Wissensmanagement notwendig. Es sammelt Kenntnisse und Fähigkeiten von Personen und Personengruppen sowie Daten, Fakten und Zusammenhänge aus vergangenen Projekten, um es bspw. für aktuelle Innovationsaktivitäten nutzbar zu machen. Das Wissen kann aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen, indem z. B. Risikopotenziale vorhergesehen werden und entsprechend reagiert werden kann.¹⁴⁴

Der Wissensaustausch mit externen Partnern beruht vor allem auf einer auf Zusammenarbeit ausgelegten Beziehung von Unternehmen und seinen Stakeholdern. Das folgende Kapitel geht auf das Thema Zusammenarbeit und Innovation näher ein.

4.3.11 Kooperation und Kollaboration

Zur Bewältigung des Entwicklungsprozesses von einer Idee zu einer Innovation sind sämtliche Bereiche der Organisation eingebunden. Nur durch eine reibungsarme Zusammenarbeit aller Beteiligten wird der Prozess erfolgreich abgeschlossen werden können. Die Art der Zusammenarbeit wird in zwei Formen unterschieden: Kooperation und Kollaboration.

Kooperation ist die Zusammenarbeit verschiedener Partner zur arbeitsteiligen Erfüllung von gemeinsamen Aufgaben.¹⁴⁵ Kollaboration hingegen ist ebenfalls eine Art der Zusammenarbeit, jedoch ohne vorab eine Arbeitsteilung zu organisieren. Das gesteckte Ziel wird vielmehr von allen Beteiligten zusammen erarbeitet, wohingegen bei einer Kooperation die verschiedenen Partner unterschiedliche Teilaufgaben übernehmen und somit zum Gesamtziel

¹⁴² Vgl. Horz u.a. (2010), S. 26.

¹⁴³ Vgl. Stern (2010), S. 91.

¹⁴⁴ Vgl. Noé (2013), S. 49.

¹⁴⁵ Vgl. Wunderer (2011), S. 468.

ihren Beitrag leisten.¹⁴⁶ Dabei kann die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams, abteilungsübergreifend oder auch organisationsübergreifend gestaltet sein. Gerade in abteilungsübergreifenden Kollaborationen treten häufig Konflikte unter den Beteiligten auf. Da diese Art der Zusammenarbeit jedoch für Innovationsvorhaben elementar ist, gilt es den Konflikten vorzubeugen.¹⁴⁷

Im Wesentlichen gründen die Konflikte auf unterschiedlichen Interessen der Partner und unterschiedlichen, sozialen Identitäten. Ersteres kann durch eine klare Zielvorgabe, durch entsprechende Organisationsstruktur, Anreizsysteme oder durch die Unternehmensführung in Grenzen gesteuert werden. Die soziale Identität hingegen steht vor allem auch in engem Zusammenhang mit dem Aspekt Kultur.¹⁴⁸ Eine gemeinsame gelebte Kultur innerhalb eines Unternehmens und eine vorurteilsfreie Herangehensweise zur Zusammenarbeit mit externen Partnern können diesen Konflikt vorbeugen.

Alle Unternehmensbereiche müssen eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit aufweisen, wobei diese gleichzeitig von der Unternehmensleitung gefördert und gefordert werden muss. Entsprechend werden lokale, finanzielle und temporäre Ressourcen bereitgestellt. Damit das Miteinander so reibungslos wie möglich funktionieren kann, ist eine gegenseitige Wertschätzung wichtig.¹⁴⁹ Eigenschaften wie die Lernfähigkeit und Risikobereitschaft fördern laut einer Untersuchung von Brettel und Cleven (2011) die Zusammenarbeit mit Kunden und externen Fachleuten.¹⁵⁰

Eine nach außen gerichtete Kollaboration und Kooperation sind Bestandteil des Open Innovation-Ansatzes. Open Innovation bezeichnet die Öffnung des Innovationsprozesses und das aktive Einbeziehen des externen Unternehmensumfeldes in die Prozesse. Neben den Beschäftigten des Unternehmens werden auch Kunden, Lieferanten, Wertschöpfungspartner, Hochschulen und andere Forschungseinrichtungen als Ideengeber, Konzeptentwickler oder Innovationsumsetzer an den Innovationen beteiligt. Das allgemeine Innovationspotenzial

¹⁴⁶ Vgl. Zerfaß/Möslein (2009), S. 356.

¹⁴⁷ Vgl. Wunderer (2011), S. 470-471.

¹⁴⁸ Vgl. Steinmann u.a. (2005), S. 634-635.

¹⁴⁹ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 66.

¹⁵⁰ Vgl. Brettel/Cleven (2011), S. 261-265.

wird dadurnachweislich erhöht.¹⁵¹ Die externe Orientierung von Unternehmen ist mehrfach als positiv beeinflussender Faktor für eine Innovationskultur nachgewiesen worden, u. a. durch Büschgens, Bausch und Balkin (2013).¹⁵²

Unter dem Aspekt von Open Innovation ist auch der Aufbau eines Innovationsnetzwerkes sehr hilfreich. In zahlreichen Studien ist der positive Einfluss von Netzwerken auf das Innovationsverhalten von KMU untersucht worden, wie z. B. bei Gronum, Verreyne und Kastle (2012). Durch eine institutionalisierte Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder können die KMU-spezifischen Nachteile bei Innovationsaktivitäten teilweise ausgeglichen werden. Netzwerke versorgen demnach ihre Mitglieder mit einem besseren Zugang zu Ressourcen sowie ergänzender Fachexpertise, Fähigkeiten und Wissen, die in den Unternehmen nicht vorgehalten werden können.¹⁵³ Zudem können Netzwerke Größen- und Verbundvorteile aufweisen, um mehrere Vermarktungsmöglichkeiten herzustellen.¹⁵⁴

Nur durch ein offenes Kommunikationsverhalten aller Beteiligten kann auch das nächste Merkmal einer Innovationskultur erfolgreich umgesetzt werden.

4.3.12 Flexibilität

Innovationsprojekte sind keine Routineaufgaben. Sämtliche Stellschrauben müssen von Projekt zu Projekt überprüft werden. Das reicht vom Ausmaß der bereitgestellten Ressourcen, über die Teambesetzung bis hin zur gesamten Unternehmensorganisation. Um sich diesen Aufgaben stellen zu können, ist Flexibilität äußerst hilfreich.

Sarros, Cooper und Santarra (2008) haben in ihrer Studie nachgewiesen, dass Unternehmen, die Innovationen aktiv fördern wollen, einen hohen Grad an Bereitschaft zu organisatorischem Wandel mitbringen müssen.¹⁵⁵ Dobni (2008) spricht der Bereitschaft zur Implementierung von Veränderungen ebenfalls einen hohen Stellenwert in einer Innovationskultur zu.¹⁵⁶ Diese Flexibilität ist zudem erforderlich, um die Vorboten für einen notwendigen Wandel zu erkennen.

¹⁵¹ Vgl. Lang/van Delden (2012), S. 114.; vgl. Möslin/Neyer (2009), S. 86-91.

¹⁵² Vgl. Büschgens u.a. (2013), S. 777.

¹⁵³ Vgl. Gronum u.a. (2012), S. 272.

¹⁵⁴ Vgl. Kleer (2012), S. 80-81.

¹⁵⁵ Vgl. Sarros u.a. (2008), S. 150-154.

¹⁵⁶ Vgl. Dobni (2008), S. 551.

In innovativen Unternehmen ist der Wandel ein ständiger Begleiter. Die Organisation muss die Notwendigkeit zum Wandel frühzeitig feststellen. Dabei muss das gesamte Unternehmensumfeld beobachtet werden. Dies erfordert Flexibilität. Die Beteiligten müssen erkennen, in welche Richtung sich die Organisation entwickeln muss, um zielgerichtete Veränderungen einzuleiten. Die Veränderungen erzeugen Widerstände bei den Betroffenen. Je nachdem wie stark der Grad der Veränderung ist, fallen auch die Intensität des Widerstandes und damit die Ausprägungsformen und Symptome aus. Diese reichen von der bloßen Äußerung von Bedenken bis hin zu aktiven Widerstandsmaßnahmen, bspw. durch Arbeitsverweigerung.¹⁵⁷ Deshalb ist es unabdingbar, dass ein Wandel offen kommuniziert wird sowie von den Betroffenen akzeptiert wird und alle Unternehmensbereiche aufgrund ihrer Flexibilität einen Wandel effizient gestalten.¹⁵⁸ Nur so können dauerhaft Innovationsaktivitäten erfolgreich durchgeführt werden.

4.4 Zusammenfassung: Innovationskultur als Tempelmodell

Die Unternehmenskultur ist ein bedeutsamer Einflussfaktor für das Hervorbringen von Innovationen. Je nach Ausgestaltung kann sie ein Klima erschaffen, das die Innovationstätigkeiten aktiv fördert.¹⁵⁹

Welche Formen die Ausgestaltung einer Innovationskultur annehmen kann, ist in den Kapiteln 4.3.1 bis 4.3.12 erläutert worden. Damit wurde die Forschungsfrage 1 beantwortet: Aus welchen Merkmalen setzt sich eine Innovationskultur in Unternehmen zusammen?

Die Merkmale sind an dieser Stelle anhand einer Abbildung zusammengefasst. Abbildung 4. zeigt das Phänomen Innovationskultur als ein Tempelmodell. Es stellt den Aufbau einer idealtypischen Innovationskultur in einem Unternehmen dar. Das Modell ist vom Autor dieser Arbeit erstellt worden.

¹⁵⁷ Vgl. Liebhart/Mödritscher (2013), S. 321-323.

¹⁵⁸ Vgl. Ahmed (1998), S. 33.

¹⁵⁹ Vgl. Sarros u.a. (2008), S. 153-154.

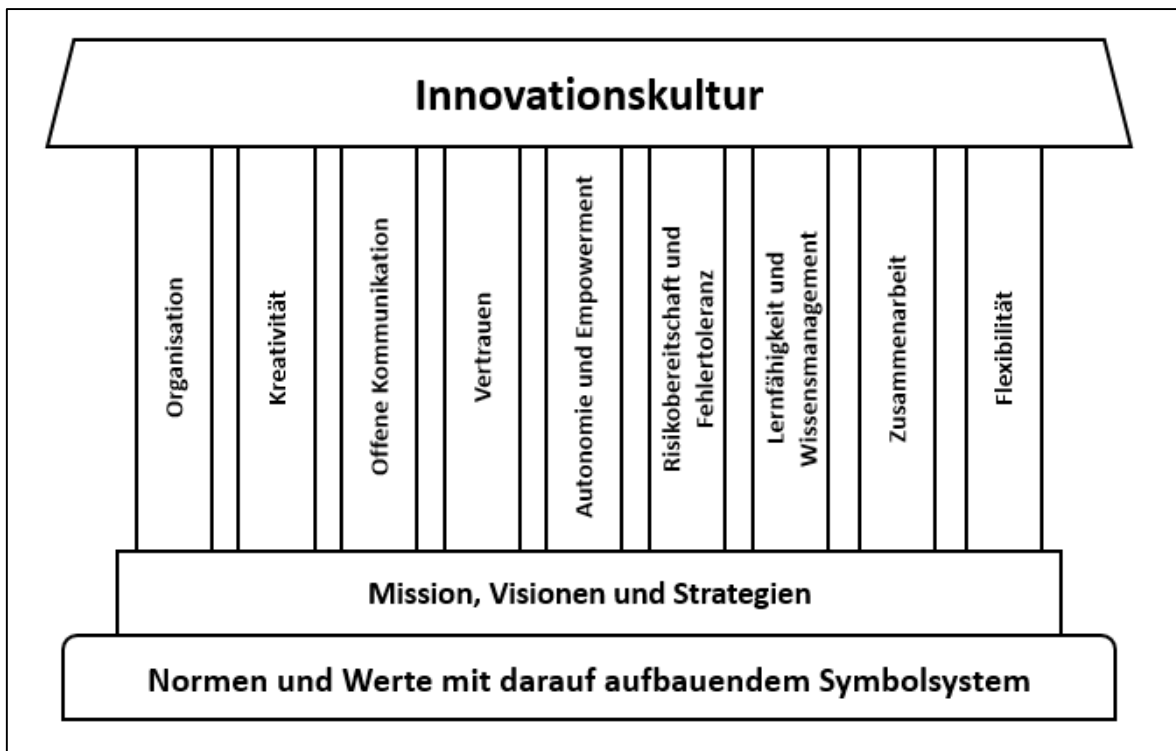


Abbildung 4: Innovationskultur als Tempelmodell, Eigene Darstellung

Der Tempel als Gesamtbild spielt auf die Bezeichnung der Innovationskultur als Phänomen an. Kultur ist nicht direkt greifbar und messbar. Auch Tempel sind Orte, an denen Phänomene einen physischen Raum erhalten.

Die Normen und Werte mit dem darauf aufbauenden Symbolsystem stellen den Grund dar, auf dem der Tempel fußt. Aus ihnen leiten sich alle weiteren Merkmale der Innovationskultur ab. So wird das Fundament des Tempels, also die Mission des Unternehmens und seine Visionen sowie die gesamtstrategische Ausrichtung und die spezifischen Strategien von dem Normen- und Wertesystem abgeleitet. Ist kein Bezug der Mission, Visionen oder der Strategien zum Normen- und Wertesystem erkennbar, werden diese als künstlich aufgesetzt wahrgenommen. Es fehlt die Bodenhaftung. Eine glaubhafte Vermittlung kann nicht stattfinden und der Effekt zur Motivation, Zielsetzung und Erzeugung eines „Wir-Gefühls“ bleibt aus.

Auf dem Fundament werden Säulen errichtet. Diese stellen bildhaft die einzelnen innovationsfördernden Merkmale dar und tragen das Dach der Innovationskultur. Sollte eine Säule wegbrechen, findet das Dach durchaus stützenden Halt durch die anderen Säulen. Fehlen mehrere Säulen, wird der Tempel in sich einstürzen. Im übertragenen Sinne heißt das, dass sich die Innovationskultur aus verschiedenen Merkmalen zusammensetzt. Jedoch sind nicht in jedem Unternehmen alle Merkmale vorhanden. Welche Merkmale vorzufinden sind, ist

abhängig von vielen Faktoren wie die Branchenzugehörigkeit, die Eigentümerstruktur, die Unternehmensgeschichte, die Unternehmenskultur usw.

Wie die Merkmale von KMU in Bezug zu den beschriebenen Charakteristika einer Innovationskultur stehen, und was sich daraus für Schlüsse ziehen lassen können, wird im nächsten Kapitel thematisiert.

5 Innovationskultur in KMU

5.1 Innovationskulturbeeinflussende Merkmale

Die Autoren Becker und Ulrich (2011), Pfohl (2006), Hansen (2014) und Kaschny, Nolden und Schreuder (2015) haben in ihren Werken KMU-spezifische Merkmale herausgearbeitet.¹⁶⁰ Abbildung 5 zeigt eine Zusammenfassung der Merkmale, die direkten Einfluss auf die weichen Faktoren einer Innovationskultur haben.

Innovationsfördernde Merkmale	Innovationshemmende Merkmale
<ul style="list-style-type: none">• Flache Hierarchien• Geringer Formalisierungsgrad• Flexible und dynamische Strukturen• Geringes Maß an Regulierung und Bürokratie• Unmittelbare Teilnahme am Betriebsgeschehen• Starke persönliche Bindung der Mitarbeiter• Enger Kontakt zu Kunden• Hohe Akzeptanz von Werten• Kaum Subkulturen	<ul style="list-style-type: none">• Kaum Gruppenentscheidungen• Konzentrierte Verantwortung beim Inhaber• Geringe Veränderungsbereitschaft• Delegation in beschränktem Umfang• Kaum strategische Planung• Starke Weisungsgebundenheit

Abbildung 5: Innovationsfördernde und innovationshemmende Merkmale von KMU hinsichtlich einer Innovationskultur; Eigene Darstellung auf Grundlage von Pfohl (2006), S. 18-19; Becker/Ulrich (2011), S. 61; Hansen (2014) S. 54-55; Kaschny u. a. (2015), S. 222.

Diese sollen im folgenden Kapitel als Grundlage dienen, um die vorherrschenden Unternehmensstrukturen hinsichtlich ihrer fördernden bzw. hemmenden Wirkung für eine Innovationskultur zu untersuchen. Dabei werden die KMU-spezifischen Merkmale mit den in Kapitel vier erarbeiteten Aspekten erläutert und ihre Einordnung in innovationsfördernd bzw. innovationshemmend begründet. Hierbei soll ausdrücklich betont werden, dass die Merkmale der KMU verallgemeinert sind. Eine Gewähr auf Vollständigkeit der Merkmale kann aufgrund der Heterogenität von KMU nicht übernommen werden. Gleichzeitig soll darauf verwiesen werden, dass einige Autoren in ihren Untersuchungen keine direkten Vorteile oder Nachteile innovativen Handelns von KMU und Großunternehmen ausmachen. Sie machen generell verschiedene Einflussfaktoren der Innovationstätigkeiten für die jeweilige Unternehmenskategorie aus, was einen Vergleich beider Unternehmenskategorien nach den Meinungen der Autoren ad absurdum führt.¹⁶¹

¹⁶⁰ Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 61.; vgl. Pfohl (2006), S. 18-19; vgl. Hansen (2014), S. 54-55; vgl. Kaschny u.a. (2015), S. 222.

¹⁶¹ Vgl. Rogers (2004), S. 143.

5.1.1 Innovationsfördernde Merkmale

Nach der Definition des IfM Bonn zählen zu den KMU Unternehmen, die bis 499 Beschäftigte aufweisen. Im Vergleich zu Großkonzernen, die bis zu mehrere Tausend Mitarbeiter verzeichnen, ist diese Anzahl gering. Dementsprechend fällt auch die Organisationsstruktur übersichtlich aus. KMU weisen eine flache Hierarchie von durchschnittlich nur 2,7 Leitungsstufen auf.¹⁶²

Dieses Merkmal erweist sich als innovationsfördernd. Aufgrund der flachen Hierarchie sind die Informationswege kurz und Entscheidungen können in kürzerer Zeit getroffen werden. Durch die geringe Anzahl an Leitungsstufen, die unter anderem eine Kontrollfunktion übernehmen, kann Vertrauen unter den Beschäftigten aller Ebenen leichter geschaffen werden. Das Teilen von Informationen und Wissen fällt bei geringerer Mitarbeiteranzahl leichter. Zudem ist ein persönlicher Kontakt zu anderen Abteilungen ohne großen Aufwand möglich, was wiederum die allgemeine Kommunikation erhöht und erleichtert. Die in der Regel geringe Machtdistanz zwischen Angestellten und Unternehmensleitung in KMU sollten zur Steigerung der Innovationsfähigkeit genutzt werden, indem die Mitarbeiter aktiv beteiligt werden. Empowerment ist hierbei der Schlüsselbegriff. Çakar und Ertürk (2010) haben festgestellt, dass die Innovationsfähigkeit unter anderem auf dem direkten Austausch des Top-Managements und der unterstellten Mitarbeiter beruht.¹⁶³

Der enge Kontakt zum Top-Management spielt ebenfalls eine große Rolle. Denn gerade auch die Beteiligung der Verantwortlichen des Innovationsvorhabens wird in diversen Untersuchungen positiv für den Innovationsoutput in Verbindung gesehen. Das Top-Management legt letztendlich die zur Verfügung stehenden Ressourcen und damit den Handlungsrahmen der Innovationsaktivitäten fest und fungiert als Promoter. In KMU ist die Beteiligung des Top-Managements an den Innovationsvorhaben in aller Regel gegeben, wenn nicht sogar der entscheidende Anstoß zu einem solchen Vorhaben von besagter Stelle kommt. Die Unternehmensführung spielt auch bei der abteilungs- und hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit eine Vermittlerrolle und trägt laut Bretani und Kleinschmidt (2004) damit entscheidend zum Erfolg des Innovationsvorhabens bei.¹⁶⁴ Außerdem kann die Unternehmensführung aufgrund der kürzeren Wege leichter direkten Einfluss auf die Angestellten des Unternehmens ausüben. Somit kann bspw. ein Top-Manager seine Angestellten einfacher zu einer

¹⁶² Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 341.

¹⁶³ Vgl. Çakar/Ertürk (2010), S. 147-148.

¹⁶⁴ Vgl. Brentani/Kleinschmidt (2004), S. 313-318.; Fliaster/Golly (2014), S. 142-143.

unternehmerischen Dynamik und damit zu innovativem Handeln inspirieren. Dieser Sachverhalt kann sich ebenfalls positiv auf die Einführung einer Innovationskultur im Unternehmen auswirken.¹⁶⁵

In engem Zusammenhang mit dem Hierarchieaufbau einer Unternehmung steht auch der Formalisierungsgrad. Die Formalisierung ist eine Dimension der Organisationsstruktur und gibt das Ausmaß von festgelegten Regeln, Verfahren, Anweisungen und der schriftlichen Kommunikation in einem Unternehmen an. Je ausgeprägter und tiefer die Hierarchieebenen, desto höher fällt der Formalisierungsgrad aus.¹⁶⁶

In KMU wird ein geringer Formalisierungsgrad konstatiert. Aufgrund der geringeren Anzahl an Regeln und Vorschriften werden die Mitarbeiter in ihrem Handeln weniger eingeschränkt. Ihnen bleibt mehr Gestaltungsspielraum und Platz für kreative Problemlösungsansätze. Ausreichend Freiraum für kreative Gedankengänge ist vor allem für das Hervorbringen radikaler Innovationen grundlegend.

Flache Hierarchien und ein geringer Formalisierungsgrad führen wiederum zu einer Entbürokratisierung. Ein geringes Maß an Bürokratie in KMU mindert den allgemeinen administrativen Aufwand. So können sich die Beteiligten auf das Innovationsvorhaben konzentrieren und müssen weniger Einsatz auf die Einhaltung bürokratischer Regelungen verschwenden. Auch die geringere Spezialisierung, die mit der geringeren Arbeitsteilung in KMU einhergeht, kann sich als innovationsfördernd erweisen. Mitarbeiter blicken tiefer in sämtliche Abläufe des Unternehmens. Zudem ist die geringere Unternehmensgröße ein Grund dafür, dass mehrfach Mitarbeiter unmittelbar am Betriebsgeschehen teilnehmen. Dies fördert das Denken im Gesamtkontext und die Problemlösungsfindung orientiert sich näher an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, sodass die Ziele der Innovationskultur leichter eingehalten werden können.¹⁶⁷

KMU können sich in der Regel sehr flexibel an veränderte Umweltbedingungen anpassen.¹⁶⁸ Bereits genannte Merkmale wie der geringe Organisations- und Spezialisierungsgrad - im Durchschnitt weist ein KMU nur vier Abteilungen auf¹⁶⁹ - und die flachen Hierarchien mit kurzen Informations- und Entscheidungswegen tragen ebenso zur Flexibilität bei, wie der

¹⁶⁵ Vgl. Davenport/Bibby (1999), S. 440.

¹⁶⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 28.

¹⁶⁷ Vgl. Hansen (2014), S. 144.

¹⁶⁸ Vgl. Becker u.a. (2013), S. 349.

¹⁶⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 341.

geringe Formalisierungsgrad. Kleinere Unternehmen erkennen schneller sich bietende Chancen. Sie respektieren schneller einen Eingriff in den Prozess bspw. aufgrund einer veränderten Ausgangslage oder einer neuen, wissenschaftlichen Erkenntnis, die ein Nachjustieren oder gar Umdenken des Innovationsprozesses erfordert. Zudem ist es einfacher einen Leistungsanreiz für Angestellte zu integrieren, um somit die Motivation an der Arbeit an Innovationsaktivitäten zu erhöhen.¹⁷⁰ Des Weiteren kann die zentrale Entscheidungsinstanz, die in aller Regel bei der Geschäftsführung liegt, zu kürzeren Reaktionszeiten führen. Ein durchsetzbares Ergebnis liegt somit schneller vor.

Flexibilität und die geringere Unternehmensgröße von KMU ermöglichen einen engen Kontakt zu Kunden und anderen externen Stakeholdern.¹⁷¹ Die Möglichkeit des offenen Informationsaustauschs untereinander wirkt sich positiv auf das Innovationsverhalten aus. Kunden können bspw. ihre Erfahrungen mit den Leistungen der KMU oder Wünsche für zukünftige Produkte direkt an die Unternehmen weitergeben und somit neue Innovationen anstoßen. In einer Zusammenarbeit kommt es dadurch zu geringeren Koordinationsproblemen und weniger Missverständnissen, sodass Kollaboration und Kooperation leichter möglich sind.

Mitarbeiter in KMU weisen eine allgemeine, hohe Akzeptanz von Werten auf. Sie empfinden eine starke Loyalität zu ihrem Arbeitgeber. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist hoch, was wiederum zu einer höheren Innovationsbereitschaft führen kann.¹⁷²

Die Gründe dafür sind zum einen, dass die Geschäftsführung von KMU, in der Regel der Eigentümer, eine Eigentümerfamilie oder ein kleiner Personenkreis¹⁷³, ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein für ihre Beschäftigten und das regionale Umfeld des Unternehmens besitzen. Zum anderen fußt die Zusammenarbeit in KMU auf ein breites Vertrauen untereinander.¹⁷⁴ So geben in einer Studie von Hansen (2014) 88 % der befragten Führungskräfte in KMU an, dass bei ihnen im Unternehmen eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit herrscht.¹⁷⁵ Des Weiteren sind die überschaubare Größe der Unternehmen, die Eigentümerstrukturen und die gegebenenfalls hinreichenden Traditionen von KMU als Gründe zu nennen.

¹⁷⁰ Vgl. Rogers (2004), S. 143.

¹⁷¹ Vgl. Becker u.a. (2013), S. 349.

¹⁷² Vgl. Böck (2010), S. 54.

¹⁷³ Vgl. Spielkamp/Rammer (2006), S. 16.

¹⁷⁴ Vgl. Spielkamp/Rammer (2006), S. 17.

¹⁷⁵ Vgl. Hansen (2014), S. 150.

Subkulturen, die der eigentlichen Unternehmenskultur gegenüberstehen könnten, sind demnach in KMU selten anzutreffen. Wird sich diese Beziehung von Werten und Mitarbeitern in KMU zu Nutze gemacht und Schwerpunkte bei der Gestaltung der weichen Faktoren auf Innovativität gelegt, kann dies eine gute Voraussetzung für eine gelebte Innovationskultur darstellen.

5.1.2 Innovationshemmende Merkmale

KMU weisen neben innovationsfördernden Merkmale auch solche auf, die sich negativ auf die Innovationstätigkeit auswirken und die Einführung einer Innovationskultur hemmen.

Entscheidender Einfluss geht dabei unter anderem von der Eigentümerstruktur in KMU aus. Der Großteil der Unternehmen wird von den Inhabern persönlich geführt. Der Führungsstil ist patriarchisch bis autoritär.¹⁷⁶ Die Unternehmensleitung ist am operativen Geschäft beteiligt und nimmt eine Fülle an Aufgaben wahr. Ihr obliegt die letzte Entscheidungsgewalt. Durch die konzentrierte Verantwortung beim Inhaber kommt es häufig zu Überlastungen, sodass für Innovationsvorhaben als nicht routinemäßiges Projekt keine Ressourcen bei der Geschäftsführung frei sind.¹⁷⁷

Die Risikobereitschaft ist ebenfalls abhängig vom Eigentümer. Gerade in KMU ist das Unternehmen oft in Besitz einer einzigen Person. Damit obliegt auch die Verantwortung nur einer Person. Letztendlich trägt der Eigentümer das alleinige Risiko. Dieser Umstand könnte zu einer geringeren Risikobereitschaft führen.

Der angesprochene Führungsstil führt dazu, dass Verantwortungsbereiche kaum delegiert werden, obwohl dies zu Entlastungen der Unternehmensleitung führen würde.¹⁷⁸ Dabei ist die Delegation ein Wesensmerkmal für das innovationsfördernde Empowerment von Mitarbeitern. Des Weiteren kann die Art der Führung dazu führen, dass kaum Gruppenentscheidungen getroffen werden. Kenntnisse, Fähigkeiten und Ansichten anderer Personen, die auf eventuelle Probleme oder Lösungen aufmerksam machen könnten, werden somit nicht ausgeschöpft.

Ein weiterer Grund für die nicht stattfindende Delegation ist unter anderem ein mangelndes betriebswirtschaftliches Methodenwissen¹⁷⁹, welches sich zudem darin äußert, dass KMU

¹⁷⁶ Vgl. Becker u.a. (2013), S. 349.

¹⁷⁷ Vgl. Dömötör (2011), S. 11.

¹⁷⁸ Vgl. Claaßen (2008), S. 22.

¹⁷⁹ Vgl. Hansen (2014), S. 55.

kaum umfangreiche Planungen der Geschäftsabläufe im Sinne eines strategischen Managements aufweisen. Eine klare strategische Planung und die Ausgabe von Zielvorgaben gibt jedoch Mitarbeitern Orientierung und eine Form von Sicherheit.¹⁸⁰ Sie können sich dadurch besser auf ein Aufgabenfeld wie ein Innovationsvorhaben konzentrieren und effektiver arbeiten. Das gegebene Potenzial der Mitarbeiter im Unternehmen kann somit nicht vollständig ausgeschöpft werden.¹⁸¹

Als eine weitere Folge der fehlenden Strategieplanung können auch die geringen Personalentwicklungsmaßnahmen für die gesamte Belegschaft in KMU angesehen werden. Denn zu der Lernfähigkeit im Sinne einer Innovationskultur ist auch die Erweiterung der Kenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter notwendig. Neues Wissen aus Weiterbildungen können dazu beitragen, neue Ideen zu generieren und damit Innovationen hervorzubringen.¹⁸²

Die als innovationsfördernd bezeichnete geringere Formalität in KMU kann sich unter Umständen auch als Nachteil erweisen. So mangelt es in den entsprechenden Unternehmen vielfach an Regelungen und Standards für die Weitergabe von Informationen. Dadurch kann eine willkürliche und zufällige Kommunikation entstehen. Dies wiederum kann zu einer fehlenden Transparenz und zu Verzögerungen, wenn nicht sogar zu einem Verlust von wichtigen Informationen führen.¹⁸³

Die vorangegangenen Erläuterungen der innovationsfördernden und -hemmenden Merkmale von KMU beantworten die Forschungsfrage 2: Was für Voraussetzungen bieten KMU zur Implementierung einer Innovationskultur?

Abschließend lässt sich feststellen, dass KMU durch ihre Spezifika vorwiegend gute Voraussetzungen für die Implementierung einer Innovationskultur mit sich bringen. Die innovationsfördernden Merkmale übersteigen die Nachteile. Jedoch soll hier darauf hingewiesen werden, dass allein eine Innovationskultur noch keine Innovationen hervorbringen. Viele andere Faktoren spielen dabei eine Rolle. Dahingehend haben KMU mit Nachteilen zu kämpfen, wie aus Kapitel 3.3 dieser Arbeit zu entnehmen ist.

¹⁸⁰ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 214.

¹⁸¹ Vgl. Spielkamp/Rammer (2006), S. 17.

¹⁸² Vgl. BMBF (2007), S. 7.

¹⁸³ Vgl. Dömötör (2011), S. 10.

Auch wenn KMU gute Voraussetzungen für eine Innovationskultur besitzen, wird die Implementierung noch lange nicht zum Selbstläufer. Im folgenden Kapitel sollen einige Herausforderungen und Risiken bei der Implementierung einer Innovationskultur erläutert werden.

5.2 Herausforderungen und Risiken

Um in einem Unternehmen eine Innovationskultur zu implementieren, können bestimmte Maßnahmen ergriffen werden, um den Implementierungsvorgang anzustoßen. Kapitel 4.3 zählt die zu stimulierenden Faktoren im Unternehmen auf. Kapitel 5.1 setzt diese Merkmale mit den gegebenen Voraussetzungen in KMU in Verbindung. Wird ein solcher Einführungsprozess einer Innovationskultur angestoßen, können sich dabei Herausforderungen und Risiken ergeben, die es zu beachten gilt. Die folgenden Herausforderungen und Risiken sind anhand einer Literaturanalyse und der vorangegangenen Erläuterungen vom Autor dieser Arbeit abgeleitet und zusammengetragen worden.

Widersprüche in der Innovationskultur

Widersprüche in einer Innovationskultur sind unvermeidbar. Zum einen sind während des gesamten Innovationsprozesses Disziplin und Hartnäckigkeit gefragt, um eine Idee unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten durch effizientes Kosten- und Zeitmanagement auf den Markt zu bringen. Gleichzeitig werden Freiraum für die Beteiligten propagiert und eine Leichtigkeit und ein gewisser Spieltrieb verlangt, um kreative Ergebnisse zu erzielen. Dies äußert sich besonders im Wechselspiel der strukturellen Organisation. Bei Wiederholungsprozessen zur dauerhaften Verwertung der Innovation steht die Effizienz im Mittelpunkt. Eine mechanische, arbeitsteilige Struktur ist von Vorteil. Oftmals geschieht dies durch die Implementierung zusätzlicher Strukturen. Dabei besteht zum einen die Gefahr, dass das Unternehmen unüberschaubar wird und die Unternehmensziele hinter Partikularinteressen geraten.¹⁸⁴ Zum anderen können tiefe Strukturen das Innovationsverhalten hemmen. Bei der Ideenfindung hingegen fördern organische, offene Strukturen den Innovationsprozess mit dem Vorzug des kreativen Outputs.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Vgl. Flik/Rosatzin (2011), S. 254.

¹⁸⁵ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 61-64., vgl. Flik/Rosatzin (2011), S. 255-259.

Auch Heunks (1998) hat in seiner Studie einen gewissen Widerspruch konstatiert. Er spricht von einer deutlichen Korrelation zwischen Flexibilität und Innovationen in kleinen Unternehmen. Zugleich stellt er jedoch auch fest, dass neben dem gewährten Freiraum und der Flexibilität ein zusätzlicher Grad an Kontrolle in kleineren Unternehmen zu größerem Erfolg führt, als volle Flexibilität ohne strukturelle Einschränkungen.¹⁸⁶ Entscheidend ist hierbei das richtige Mittelmaß zu finden.

Diese Widersprüche lassen sich nicht beheben. Vielmehr müssen die Unternehmen sich mit ihnen auseinandersetzen, ihrer eigenen Situation anpassen und die möglichen Schwierigkeiten vorausahnen, um entsprechend vorbereitet zu sein.

Schwierigkeit beständiger Innovationsaktivität

O'Regan, Ghobadian und Gallea (2006) haben in ihrer Untersuchung nach den Faktoren für großes Wachstum in produzierenden KMU herausgefunden, dass die Unternehmen in wirtschaftlich guten Zeiten mehrheitlich keine explizite Innovationskultur pflegen bzw. in ihrer strategischen Ausrichtung nicht darauf bedacht sind.¹⁸⁷ Dabei steht der Zusammenhang von Innovationskultur und das Hervorbringen von Innovationen und damit positive ökonomische Erfolge außer Frage.

Es mag sein, dass in einer guten wirtschaftlichen Lage Ressourcen dazu verwendet werden, um den Absatz noch weiter zu fördern und nicht, um Ressourcen für Innovationsaktivitäten bereitzustellen, weil der Bedarf für Innovationen gegenwärtig nicht gesehen wird. Innovationsprojekte stehen oftmals am Anfang mit einem Verzicht in Zusammenhang. Durch notwendige Investitionen oder zusätzlichen Aufwand können Innovationsaktivitäten den Gewinn minimieren, was vor allem in kleinen Unternehmen erheblich ins Gewicht des wirtschaftlichen Ergebnisses fallen kann.¹⁸⁸

Doch durch regelmäßige Innovationsaktivitäten sammeln Unternehmen wertvolle Erfahrungen, die sie für weitere Projekte nutzen können. Unternehmen, die in der Reorganisation geübt sind und auf aktuelle Erfahrungen in solchen Prozessen zurückgreifen können, verzeichnen positive Entwicklungen in der Häufigkeit von Innovationen. So stellt Karim (2009) zwar fest, dass Umstrukturierungen in der Organisation infolge von Innovationstätigkeiten, sich zunächst negativ auf die Entstehung radikaler Innovationen auswirken. Doch wenn erste

¹⁸⁶ Vgl. Heunks (1998), S. 267-268.

¹⁸⁷ Vgl. O'Regan u.a. (2006), S. 36-38.

¹⁸⁸ Vgl. Meyer (2011), S. 53-54.

Erfahrungswerte aus mehreren Umstrukturierungsprozessen gesammelt werden und sich ein Lernprozess einstellt, können sich erfolgreiche Auswirkungen auf das Hervorbringen von Innovationen ergeben. Dabei können sich jedoch lediglich Erfahrungen aus den zurückliegenden vier bis fünf Jahren positiv auf die Lernfähigkeit auswirken. Liegen die Prozesse weiter in der Vergangenheit sind in der Regel die Effekte verloren und die Erfahrungen verlernt. Dies zeigt, dass eine beständige Innovationsaktivität eingebettet in einer Innovationskultur sinnvoll erscheint.¹⁸⁹

Die Erfolge stellen sich in der Regel erst mittel- bis langfristige ein. Diese Zeit zu überbrücken und an dem Innovationsvorhaben festzuhalten, ist eine große Herausforderung, der sich vor allem die Unternehmensleitung stellen muss. Hingegen verspricht eine Innovationsstrategie keinen Erfolg, wenn die Ressourcen und Zeitvorgaben stark beschränkt sind, wie es zum Beispiel in wirtschaftlich schlechten Zeiten häufig der Fall ist.¹⁹⁰

Konflikt mit bestehender Unternehmenskultur

Die Implementierung einer Innovationskultur kann konträr gegenüber der traditionellen Kultur und dem traditionellen Verhalten der Mitarbeiter sein und dadurch Konflikte verursachen.¹⁹¹

Die Elemente der Innovationskultur bedingen sich gegenseitig. Werden Änderungen in einem Bereich vorgenommen, verursacht dies Wechselwirkungen in anderen Teilen der Organisation.¹⁹² Die Umsetzung einer Innovationskultur bringt demnach zahlreiche Veränderungen im gesamten Unternehmen mit sich. Die Einführung der Innovationsfähigkeit als höchstes Ziel birgt auch Gefahren, eine bewährte, gut eingespielte und erfolgreiche Unternehmenskultur abzulösen. Dies könnte unvorhersehbare Risiken nach sich ziehen. Allem voran steht dabei der Unsicherheitsfaktor, der Kommunikations-, Koordinations- und Opportunitätskosten verursacht. Diese Auswirkungen gilt es zu kalkulieren.¹⁹³

Umgang mit Unsicherheiten

Das Hervorbringen von Innovationen kann nicht vollends geplant werden. Jedoch werden in den meisten Unternehmen Regeln und Vorschriften auferlegt, um das unvorhersehbare Ergebnis innovativen Handelns einzurahmen und überschaubar zu halten. Die Angst vor der

¹⁸⁹ Vgl. Karim (2009), S. 1246-1252.

¹⁹⁰ Vgl. Heunks (1998), S. 266.

¹⁹¹ Vgl. Çakar/Ertürk (2010), S. 345.

¹⁹² Vgl. Schmitt (2015), S. 80.

¹⁹³ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 61-62.

Unsicherheit überwiegt und vermeintliche Strukturen der Sicherheit werden eingeführt. Für inkrementelle Innovationen mag dieses Vorgehen noch ausreichen. Spätestens mit dem Ziel der Einführung einer radikalen Innovation müssen Unternehmen experimentieren und ein Mindestmaß an Risiko auf sich nehmen.¹⁹⁴

Unsicherheiten bestehen auch bei der Zusammenarbeiten mit anderen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen. KMU stehen bspw. bei der Häufigkeit der Nutzung von Kollaborationen hinter den größeren Unternehmen. Dabei kann gerade durch Zusammenarbeit strukturellen Hindernissen entgegengewirkt werden: Fachpersonal kann geteilt, Fachwissen ausgetauscht und Risiken halbiert werden.¹⁹⁵

Wahl der Innovationsstrategie

Das Ziel der Innovationstätigkeit entscheidet über die Innovationsstrategie und somit auch über die Ausprägungen der Innovationskultur. Wird eine stetige Verbesserung einer Produktlinie, also eine inkrementelle Innovation, als Absicht erklärt, verspricht eine stärkere Prozessorientierung den vermeintlich größten Erfolg. So bestätigt auch die Untersuchung der Innovationsleistung von KMU aus dem produzierenden Sektor von Terziovski (2010), dass die Innovationsstrategie den größten Einfluss auf die Innovationsleistung hat.¹⁹⁶ Es sind vor allem die inkrementellen Innovationen, die von kleineren Unternehmen bevorzugt werden. Sie weisen geringere, finanzielle Risiken auf und können in der Regel über einen kürzeren Zeitraum geplant werden, was wiederum den Grad an Unsicherheit minimiert und somit den Bedürfnissen der kleineren Unternehmen entspricht.¹⁹⁷

Möchte das Unternehmen jedoch eine radikale Innovation hervorbringen und damit einen neuen Markt erschließen o. ä., wird das Festhalten an bekannten Innovationsprozessen allein aller Wahrscheinlichkeit nach nicht ausreichen. Größere Handlungsspielräume der Mitarbeiter, eine ausgeprägte Fehlertoleranz, der Einbezug vielfältiger Ideenquellen und eine gewisse Risikofreude gelten hierbei als Erfolgsfaktoren. Das Ziel muss klar und eindeutig definiert werden sowie allen bekannt sein. Nur so können die Strukturen der Strategie angepasst werden.¹⁹⁸

¹⁹⁴ Vgl. Meyer (2011), S. 18-21.

¹⁹⁵ Vgl. Dooley u.a. (2015), S. 15.

¹⁹⁶ Terziovski (2010), S. 898-900.

¹⁹⁷ Vgl. Berends u.a. (2014), S. 634.

¹⁹⁸ Vgl. Meyer (2011), S. 27-29.

Ein Kulturwandel ist ein Veränderungsprozess höchsten Ausmaßes. Dementsprechend sieht sich ein Unternehmen vor einer solchen Aufgabe großen Herausforderungen und Risiken ausgesetzt. Das Bewusstsein der vorangegangenen Erläuterungen kann einen Teil zum Gelingen eines solchen Projekts beitragen. Die Berücksichtigung folgender Handlungsempfehlungen ebenfalls.

5.3 Handlungsempfehlungen

Durch die Verbindung der ausgearbeiteten Merkmale einer Innovationskultur mit den spezifischen, kulturellen Merkmalen von KMU und der Berücksichtigung der Herausforderungen und Risiken bei der Implementierung einer Innovationskultur in KMU können folgende allgemeine Handlungsempfehlungen ausgearbeitet werden.

Management der Innovationsaktivität durch Unternehmensleitung

Eine Innovationskultur muss von der Unternehmensleitung gelebt werden. Sie muss sämtliche Innovationsvorhaben unterstützen. Dabei sollte die Unternehmensleitung das Management der Innovationsaktivitäten übernehmen. Folglich gilt es, das Abrufen sämtlichen Potenzials der Innovatoren zu ermöglichen und sie davor zu bewahren, sich in der Bürokratie zu verlieren.¹⁹⁹ Die Managementaufgabe sollte ein täglicher Bestandteil der Agenda sein. Um die dafür notwendigen Kapazitäten neben anderen Aufgaben der Unternehmensführung bereitzustellen, ist es erforderlich, dass das Top-Management Aufgaben delegiert. Die Unternehmensführung sollte nach Möglichkeiten versuchen, der in KMU typischen zentralen Entscheidungsgewalt eine neue Entscheidungsstruktur zu geben. Dabei sollte die Unternehmensleitung Verantwortung abgeben und wenn möglich, operative Beteiligungen an Innovationsprojekten einschränken, damit Ressourcen zur Strategieentwicklung, Netzwerkaufbau oder zu anderen typischen Führungsaufgaben frei werden. In dem die Beschäftigten stärker zur Eigenverantwortung herangezogen werden, identifizieren die Mitarbeiter sich im größeren Maße mit den Projekten, was wiederum zu ihrer Motivation beiträgt.

Informationen und Wissen teilen

Das Teilen von Informationen und Wissen ist ein erfolgsversprechender Aspekt bei Innovationsvorhaben. Grundsätzlich ist dies in KMU aufgrund der geringeren Größe und damit kürzeren Kommunikationswegen einfacher als in Großunternehmen. Jedoch sollte dazu eine Systematik entwickelt werden, die Informationen und Wissen stets zur Verfügung stellen.

¹⁹⁹ Vgl. Galbraith (1982), S. 18-19.

Dazu kann bspw. ein Intranet aufgebaut werden, in dem jeder Beschäftigte Informationen einpflegen und abrufen kann. In dem sämtliche, relevante Informationen gespeichert und geteilt werden, können Prozesse beschleunigt und Ziele schneller erreicht werden. Dies führt unter anderem zu einer noch besseren Flexibilität und stärkt die Wettbewerbsvorteile von KMU. Außerdem wird das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und seine Leitung durch die erschaffene Transparenz erhöht.

Konzentration auf wenige, klare Ziele

Die Ressourcen, gleich welcher Art, sind in den meisten KMU stark begrenzt. Dennoch gilt es, Kapazitäten zur Umsetzung von Innovationszielen und der Implementierung einer Innovationskultur frei zu machen. Dabei sollte jedoch klar sein, dass eine Perfektion der Innovationskultur, wie es das idealtypische Tempelmodell darstellt, in den seltensten Fällen erreicht werden kann. Vielmehr sollten einzelne, klare Projekte angestoßen und gezielt einzelne Kulturelemente verbessert bzw. eingeführt werden. Dies beugt einer Überlastung der Ressourcen vor. Außerdem minimiert es den Unsicherheitsgrad bei den Beschäftigten, die dadurch eine größere Veränderungsbereitschaft aufbringen und die Maßnahmen in größerem Umfang akzeptieren sowie unterstützen. Der Prozess wird mit weniger Widerständen zu kämpfen haben. Zudem ist durch wenige, klare Ziele der Fokus gelegt, sodass effizientes Arbeiten gefördert wird. Außerdem muss seitens der Unternehmensführung klar und deutlich kommuniziert werden, welche Strategie das Unternehmen verfolgt. Nur so können die Strukturen angepasst und entsprechende Ressourcen freigegeben werden.

Nutzung von Open Innovation-Ansätzen

Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren fördert den Wissens- und Erfahrungsaustausch. Dies ist besonders für eigenständige KMU bedeutungsvoll, da diese so ihre Größennachteile durch sich ergebende Synergie- und Skaleneffekte wie bspw. einer Kostenteilung und Risikostreuung kompensieren können. Fehlende interne Fähigkeiten und Kapazitäten können durch komplementäre Kenntnisse und Ressourcen ihrer Kooperationspartner ersetzt werden.²⁰⁰ Dabei ist darauf zu achten, dass Open-Innovation-Maßnahmen an die eigene Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur und die der Partner angepasst sind.²⁰¹ Zudem wird der Zugriff auf fremdes Know-How ermöglicht. Forschungsk Kooperationen mit anderen

²⁰⁰ Vgl. Lejpras (2010), S. 17.

²⁰¹ Vgl. Enkel (2011), S. 420.

Unternehmen oder Forschungseinrichtungen können bspw. eine eigene F&E-Abteilung ersetzen. Zur Nutzung solcher Maßnahmen stehen indessen Fördermittel bereit, die zusätzlich unternehmerische Risiken und finanzielle Aufwendungen senken können.²⁰² Gerade in Bezug auf technologische Innovationen können durch die Zusammenarbeit viele Vorteile entstehen. Der enge Kontakt zu Kunden und Lieferanten in KMU sollte genutzt werden, um durch entsprechende Kollaborationen und Kooperationen zukünftige Bedarfe und Qualitätsverbesserungen festzustellen, an denen das innovative Handeln ausgerichtet werden kann. Die Zusammenarbeit mit Hochschulen gibt Einblicke in aktuelle technische Entwicklungen. Dabei sollte der unbürokratische Charakter von KMU beibehalten werden, um etwaige Partnerschaften keine formalen Barrieren entgegenzustellen.

Ganzheitliche und dauerhafte Ausrichtung auf Innovation

Das Unternehmen sollte das Hervorbringen von Innovationen ganzheitlich und abteilungsübergreifend in seinen Grundsätzen verankern. Werte und Normen sowie Mission und Visionen sollten gezielt auf Innovationsaktivitäten ausgerichtet sein. Dabei ist es oberste Pflicht der Unternehmensleitung, diese Werte und Normen selbst anzuwenden. Nur durch Integrität und Authentizität kann die Führungsebene entsprechendes Verhalten auch von den Beschäftigten verlangen und einer Subkultur entgegenwirken. Durch ein entsprechendes Symbolsystem sollten die Einstellungen des KMU allen Beschäftigten stets vergegenwärtigt werden. Da eine hohe Akzeptanz von Werten und Normen der Beschäftigten in KMU verzeichnet wird, kann dieser Umstand bei der Ausrichtung helfen. Durch entsprechende Mitarbeiterbeteiligungen können Normen- und Wertvorstellungen der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens abgeglichen werden sowie eine höhere Akzeptanz generiert und damit eine positive Arbeitsmoral sichergestellt werden. Bei der Formulierung von strategischen Zielen sind die Ziele so klar wie möglich zu formulieren, um die bestmögliche Umsetzung zu gewährleisten. Zudem sollten ebenfalls in wirtschaftlich schwierigen Situationen Ressourcen für Innovationsaktivitäten nicht gestrichen werden. Nur so kann sich glaubhaft und konsequent eine Innovationskultur im gesamten Unternehmen etablieren. Außerdem setzen durch eine dauerhafte und regelmäßige Innovationsaktivität wichtige Lerneffekte ein, die zu besseren Umsetzungen von Innovationen mit geringeren Aufwendungen führen. Entsprechende Anreizsysteme tragen zudem zur Motivation zu Innovationsbeteiligung bei.

²⁰² Als mögliches Förderprogramm sei hier beispielhaft das ZIM (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie genannt. Siehe dazu auch: BMWi (2015).

Vertrauensbildung

Zur Vertrauensbildung von Mitarbeitern und Führungskräften sollte die Führungskraft in Vorleistung gehen.²⁰³ Fachkompetenz, Integrität, ein offenes Kommunikationsverhalten, Fairness und Erreichbarkeit der Führungskraft können einen guten Grundstein zu einer vertrauensvollen Wechselbeziehung legen. Überdies hinaus braucht es Gelegenheiten zur sozialen Interaktion, sodass gemeinsame Überzeugungen, gemeinsame Werte und eine emotionale Bindung aufgebaut werden können.²⁰⁴ So sollten sich Führungskräfte vor allem bei neuen Mitarbeitern Zeit nehmen, um die Person kennenzulernen. Zudem können Rituale helfen, in sozialer Interaktion zu treten. Ein feierliches Beisammensein nach erfolgreicher Umsetzung von gesteckten Zielen in Form eines Frühstücks oder ähnliches könnte als Beispiel eines solchen Rituals dienen. Als Folge eines breiten, gegenseitigen Vertrauens werden Unsicherheitsgefühle minimiert, die durch Innovationen bei Beschäftigten entstehen können. Das innovative Handeln wird erleichtert.

Erschaffung kreativen Freiraums

Innovationen entstehen durch die Kreativität der Beschäftigten. Jedoch kann das kreative Potenzial einer Person nur unter bestimmten Umständen abgerufen werden. Der wichtigste Aspekt ist ein für Kreativität zur Verfügung stehender Freiraum. Das Gewährleisten solcher Freiräume sollte von Anfang an in der Aufgabenbeschreibung von Stellen und Positionen der Mitarbeiter und im alltäglichen Geschäftsleben integriert sein. So könnte bspw. ein wöchentliches Meeting zur kreativen Ideengewinnung integriert werden. Gleichzeitig könnten Unternehmen auch von dem eigentlichen Arbeitsplatz räumlich abgetrennte Kreativräume schaffen, die durch ihre physische Gestaltung Kreativität fördern und in denen sich Mitarbeiter zurückziehen können. Des Weiteren sollten Anreizsysteme zur Ideenfindung geschaffen und die Beteiligung an kreativer Lösungsfindung in jedem Fall wertgeschätzt werden.

Etablierung einer Lern- und Fehlerkultur

Um aus Ideen marktfähige Innovationen zu machen, müssen Unternehmen gewisse Risiken eingehen, da Neues auch immer mit Unsicherheit verbunden ist. Trotz sorgfältigster Analyse kann es geschehen, dass neue Produkte am Markt nicht angenommen werden. Das Scheitern von Projekten wird in den Unternehmen zunächst als Niederlage angesehen. Doch zugleich

²⁰³ Vgl. Grunwald (1995), S. 77.

²⁰⁴ Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 131-136.

sollte das Scheitern Anstoß zu einem Lerneffekt sein. Das KMU sollte die Niederlage systematisch aufarbeiten und die Gründe des Scheiterns soweit möglich analysieren. Der Erkenntnisgewinn kann durch das Informations- und Wissensmanagement gespeichert und im gesamten Unternehmen geteilt werden, sodass dieser Fehler kein zweites Mal auftritt. Damit jedoch in solch offener Form Fehler analysiert und kommuniziert werden, ist es wichtig, dass die Fehler nicht sanktioniert werden sondern proaktiv mit ihnen umgegangen wird. Die Projektleitung, in KMU auch oft die Unternehmensleitung, sollte eine Fehlertoleranz aufbringen, diese in der strategischen Ausrichtung einberechnen und nach außen kommunizieren. Das Vertrauen der Mitarbeiter kann so gewonnen werden. Dies hat zur Folge, dass ein gesundes Maß an Risikobereitschaft erbracht werden kann, um das Hervorbringen von Innovationen zu fördern. Außerdem sollten Anstöße zum Lernen seitens des Unternehmens erfolgen. Den Beschäftigten sollten Weiterbildungsmaßnahmen unterbreitet werden und die Beteiligung an solchen Programmen aktiv unterstützt werden. Dies wäre z. B. durch Freistellung oder dem Aufzeigen besserer Zukunftsperspektiven möglich. Des Weiteren sollte sich auch die Unternehmensleitung in der Pflicht fühlen, Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen. Durch zusätzliches Methodenwissen kann es ihr dann gelingen, unterstützende Systeme und Strukturen einzuführen.

Kommunikation der gelebten Innovationskultur nach außen

Die gelebte Innovationskultur in Unternehmen sollte nicht nur unternehmensintern omnipräsent sein. Auch die Kommunikation nach außen könnte sich als vorteilhaft herausstellen. Durch eine entsprechende Innovationskultur werden Unternehmen in vielerlei Hinsicht den Ansprüchen und Wünschen von jungen Fachkräften gerecht. Eine Befragung der *PricewaterhouseCoopers AG* von Studenten aus dem Jahr 2012 hat ergeben, dass das Hauptkriterium für die Berufswahl ein gutes Arbeitsklima ist. Auch Freiräume zum Querdenken sowie die Innovationskraft des Unternehmens werden genannt.²⁰⁵ Im Hinblick des Fachkräftemangels und des steigenden Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte zwischen KMU und Großunternehmen, sollte die Innovationskultur zum Anwerben neuer Mitarbeiter genutzt werden. Des Weiteren können durch die Bewerbung der eigenen Innovationskultur mögliche Kooperationspartner aufmerksam gemacht und gewonnen werden. Eine Innovationskultur bildet dabei einen guten Aufhänger zur positiven Imagebildung des Unternehmens.

²⁰⁵ Vgl. Bartels u.a. (2012), S. 30.

Innovationskultur unterstützende Strukturen ausbauen

KMU haben in der Regel Organisationsstrukturen, die gute Voraussetzungen zur Implementierung einer Innovationskultur mit sich bringen. Die Hierarchien sind flach, die Entscheidungswege kurz. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Machtdistanz zwischen den Hierarchien sehr gering ausfällt. Im Allgemeinen ist dies in KMU auch der Fall, wenngleich bei einigen Unternehmen die Distanz zwischen Geschäftsleitung und dem Rest der Beschäftigten hoch ausfallen kann. Die Unternehmensleitung sollte auf Augenhöhe mit den Beschäftigten kommunizieren und einen kollegialen Umgang pflegen. Das Betriebsklima würde dadurch verbessert. Zudem werden innovationsfördernde Eigenschaften unterstützt, wie Vertrauen, Risikobereitschaft und offenes Kommunikationsverhalten. Entsprechende Strukturen ohne Vorgaben für eine Kommunikationsaufnahme von Beschäftigten mit anderen Abteilungen oder Vorgesetzten können dabei helfen. Vielmehr noch sollten Strukturen so geschaffen werden, dass sie die Kommunikation fördern. Denn die Organisationsstruktur bestimmt, welche Kommunikationen möglich sind und welche nicht.²⁰⁶ Dabei ist die Installation mehrerer Kommunikationswege hilfreich, wie z. B. über ein Intranet, regelmäßige Meetings, Open-Door-Policy der Vorgesetzten usw. Damit die Unternehmensleitung dem höheren Kommunikationsbedarf gerecht werden kann, sind auch in diesem Zusammenhang die Delegation von Aufgaben und die Abgabe von Verantwortung an die Beschäftigten notwendig.

Kapitel 5.3 hat zehn Handlungsempfehlungen für KMU erläutert, die zur Berücksichtigung bei der Implementierung einer Innovationskultur im Unternehmen unabdingbar sind.

Dabei hat dieses Kapitel gleichzeitig die Forschungsfrage 3 beantwortet: Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für KMU für die Implementierung einer Innovationskultur ableiten?

Abschließend wird konstatiert, dass die allgemeingehaltenen Handlungsempfehlungen der individuellen Situation eines jeden KMU angepasst werden muss.

²⁰⁶ Vgl. Kaudela-Baum u.a. (2014), S. 38.

6 Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassung

Die weichen Faktoren erfahren seit den 1990er Jahren größer werdende Berücksichtigung in der Betreibwirtschaft. Auch wenn sie nicht direkt messbar sind, so werden sie doch als Faktoren für unternehmerischen Erfolg ausgemacht. Besondere Beachtung findet das Thema Unternehmenskultur. Sie wird als eine große Erfolgsvariable bezeichnet. Auch das Thema Innovation ist besonders abhängig von weichen Faktoren und so stellen sich Unternehmen die Frage nach einer perfekten Innovationskultur. Da die Stärke der deutschen Wirtschaft unter anderem auf ihre große Innovationskraft fußt und KMU einen erheblichen Anteil der Unternehmenslandschaft in der Bundesrepublik ausmachen, untersucht diese rein theoretische Arbeit anhand einer umfassenden Literaturrecherche die Implementierung einer Innovationskultur in KMU. Dazu wurden zahlreiche Studien herangezogen und analysiert, um Merkmale einer Innovationskultur ausfindig zu machen. Diese wurden in Bezug zu kulturellen Spezifika von KMU gesetzt. Zusätzlich wurden Herausforderungen bei der Implementierung einer Innovationskultur in KMU erfasst, um letztlich Handlungsempfehlungen aufzustellen.

Diese Arbeit legt das Innovationsverhalten von deutschen KMU dar und verzeichnet eine allgemeine rückläufige Tendenz. Dass eine Innovationskultur die Innovativität fördert, wird durch den Verweis auf etwaige Studien bewiesen. Als möglicher Ansatzpunkt zur Steigerung der Innovativität wird infolgedessen eine Innovationskultur in KMU gesehen. Dazu werden zahlreiche Merkmale und eine gewisse optimale, modellhafte Systematik des Aufbaus einer Innovationskultur erarbeitet.

Das Tempelmodell der Innovationskultur, erläutert in Kapitel 4.4, stellt eine idealtypische Innovationskultur dar und ist ein erstes zentrales Forschungsergebnis dieser Arbeit. Es beschreibt die Innovationskultur als ein Phänomen bestehend aus vielfältigen Merkmalen, die auf das Fundament eines Werte- und Normensystems sowie den daraus abgeleiteten Mission, Vision und Strategien fußen.

Dieses Modell wird anhand KMU-spezifischer Merkmale verglichen. Dabei stellt sich als zweites zentrales Forschungsergebnis heraus, dass die Merkmale, die KMU zugesprochen werden, förderliche Voraussetzungen für die Implementierung einer Innovationskultur bie-

ten. Dies sind z. B. flache Hierarchien, ein geringer Formalisierungsgrad und eine ausgesprochene Flexibilität. Daneben verzeichnet diese Arbeit auch innovationshemmende Merkmale von KMU. Dies sind u. a. eine geringe Autonomie und Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter sowie ein patriarchalischer Führungsstil.

Besonders die innovationshemmenden Merkmale wurden im Rahmen dieser Arbeit zum Anlass genommen, um Handlungsempfehlungen abzuleiten. Kapitel 5.3 stellt das dritte zentrale Forschungsergebnis in Form der Handlungsempfehlungen dar. So wird bspw. auf die Etablierung einer Fehlerkultur verwiesen oder auf den Gebrauch von Open-Innovation-Maßnahmen.

Somit gibt die vorliegende Arbeit einen umfassenden theoretischen Einblick in den Aufbau einer Innovationskultur sowie eine praktische Hilfestellung durch Vergleichsmöglichkeiten und Ansatzpunkte zur Implementierung einer Innovationskultur für KMU.

6.2 Kritische Würdigung der Arbeit

Nichtsdestotrotz sollten die Schwachstellen dieser Arbeit Berücksichtigung finden. So ist die vorliegende Arbeit rein theoretischer Natur und damit abhängig von der Qualität der verwendeten Quellen. Durch gezielte Auswahl hochwertiger Quellen wurde versucht, dem Nachteil entgegenzuwirken. Zudem können Empfehlungen für die Praxis nur modellhaft abgeleitet und allgemein ausgesprochen werden.

Die notwendige Eingrenzung der Arbeit hat zur Folge, dass zum Verständnis des umfassenden Konstrukts der Unternehmens- und Innovationskultur wichtige Aspekte nicht in ausreichendem Maße behandelt wurden. Dazu sei hier auf einige ausgewählte Literatur verwiesen:

- Einen komplexen Überblick über die Trends der Führungsforschung gibt das Sammelwerk von Felfe (2015).²⁰⁷
- Grundlagen und Erfolgsfaktoren zum Change-Management lassen sich im Fachbuch von Lauer (2014) nachlesen.²⁰⁸
- Zum Thema Unternehmensorganisation inklusive den Bereichen Organisationsveränderung und Widerstände sei auf das Lehrbuch von Klimmer (2012) verwiesen.²⁰⁹

²⁰⁷ Siehe hierzu u.a. Felfe (2015).

²⁰⁸ Siehe hierzu u.a. Lauer (2014).

²⁰⁹ Siehe hierzu u.a. Klimmer (2012).

- Auf die Unterschiede nationaler Kulturen geht Hofstede (2011) mit seinem Konzept der vier Kulturdimensionen umfassend ein und erläutert in seinem Fachbuch Konsequenzen, auch für das unternehmerische Handeln.²¹⁰

Die auf die Innovationstätigkeit von Unternehmen Einfluss nehmenden Faktoren sind zahlreich. Neben den harten Faktoren wie finanzielle Ressourcen der KMU, Umfeldbedingungen, Marktstrukturen usw. können auch die in dieser Arbeit herausgearbeiteten weichen Faktoren keine Gewähr auf Vollständigkeit geben.

Zudem wird die vorliegende Arbeit der umfassenden Diversität der mittelständischen Unternehmen nicht gerecht, da sich die Arbeit auf KMU im Allgemeinen konzentriert und hieraus Forschungsergebnisse ableitet. Außerdem ist festzuhalten, dass je nach Untersuchungsdesign der einbezogenen empirischen Studien sich die Ergebnisse der Autoren unterscheiden. Der Konsens besteht hingegen eindeutig darin, dass eine Innovationskultur positiven Einfluss auf die Innovativität von KMU hat. Doch soll des Weiteren nicht unerwähnt bleiben, dass z. B. Terziovski (2010) in seiner Untersuchung von 600 australischen KMU keinen signifikanten Zusammenhang von Innovationskultur und Innovationsleistung nachweisen konnte.²¹¹ Mit diesem Ergebnis ist der Autor allerdings deutlich in der Unterzahl.

6.3 Ausblick

Eine Unterscheidung der Unternehmen in Branchen oder in Anzahl und Art der angebotenen Leistungen und damit den unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen, kulturellen Gegebenheiten und Innovationszielen würden zu Ergebnissen mit einer größeren Trennschärfe führen. So liegt der Unterschied zwischen einem Unternehmen, das auf traditioneller Weise Porzellan herstellt und einem Unternehmen, das im Bereich Materialforschung arbeitet, auf der Hand. Obwohl beide Unternehmen laut den verbreiteten Definitionen zum Mittelstand zählen könnten. So ist das forschende Unternehmen in höchstem Maße abhängig von seinem Innovationserfolg, da das Hervorbringen von technischen Innovationen die Kernleistung darstellt. Das Handwerksunternehmen hingegen legt seinen Schwerpunkt auf traditionelle Produkte und Verfahren und ist nicht in solch ausgeprägtem Maße abhängig von Innovationen, wenngleich auch hier organisationale und geschäftsbezogene Innovationen zum Unternehmenserfolg beitragen können.

²¹⁰ Siehe hierzu u.a. Hofstede (2011).

²¹¹ Vgl. Terziovski (2010), S. 898.

Die Wichtigkeit für eine erfolgreiche Umsetzung und Performance im Unternehmen der in dieser Arbeit ausgearbeiteten Faktoren der Innovationskultur könnte Bestandteil einer wissenschaftlichen Erhebung sein. Partiiell ist dies bereits in vergangenen Studien, die u. a. in diese Arbeit eingeflossen sind, untersucht worden, doch nie in einer Komplexität von 12 Merkmalen. Dabei erscheint besonders die gegenseitige Bedingung der Faktoren und ihrer notwendigen Abgrenzung für eine wissenschaftliche Untersuchung als große Schwierigkeit bei der Ausarbeitung und Umsetzung eines solchen Studiendesigns. Zudem ist die Messbarkeit weicher Faktoren problematisch.

Zu den mit dem Thema in Bezug stehenden aufkommenden Forschungsfeldern zählt u. a. der Ansatz Entrepreneurial Orientation. Er gilt als eine Antwort auf die zunehmende Dynamik der Wirtschaft in den letzten Jahren. Ein Unternehmen, dass sich nach Merkmalen von Existenzgründern orientiert und strategisch auslegt, verfolgt drei Kernpunkte: Innovativität, Risikobereitschaft, Eigeninitiative.²¹² Außerdem werden weiterhin Formen der Unternehmenskulturen untersucht, die den einschneidenden Veränderungen wie Industrie 4.0, wie der Wertewandel der Menschen, wie das veränderte Kommunikationsverhalten und die immer zunehmende Internationalisierung Rechnung tragen können.²¹³

Letzten Endes lässt sich festhalten, dass das Thema Unternehmens- und damit auch Innovationskultur noch lange nicht seinen Zenit im wissenschaftlichen Diskurs erreicht hat. Dass es die eine Innovationskultur nicht gibt, sollte stets bei der Implementierung einer solchen Berücksichtigung finden. Vielmehr ist das Phänomen Innovationskultur ein Zusammenspiel verschiedenster Faktoren. Je nachdem in welcher Phase sich ein Unternehmen befindet, welcher regionale kulturelle Hintergrund das Unternehmen ausmacht, wie die Zusammensetzung der Mitarbeiter und deren persönlichen Normen- und Wertevorstellungen aussehen, in welcher Branche und auf welchen Märkten das Unternehmen aktiv ist und welche Ziele es sich selbst gesetzt hat, um nur einen Ausschnitt der Faktoren zu nennen, muss die Innovationskultur dementsprechend angepasst und gestaltet werden.

²¹² Vgl. Brettel u.a. (2014), S. 3.

²¹³ Siehe hierzu u.a. Widuckel (2015).

Literaturverzeichnis

- Ahmed, Pervaiz K. (1998):** Culture and Climate for Innovation, in: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 30–43.
- Alegre, Joaquín/Chiva, Ricardo (2013):** Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, No. 4, pp. 491–507.
- Amabile, Teresa/Gryskiewicz, Stanley S. (1987):** Creativity in the R & D laboratory, Greensboro, N.C.
- Amabile, Teresa M./Conti, Regina/Coon, Heather/Lazenby, Jeffrey/Herron, Michael (1996):** Assessing the Work Environment for Creativity, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 1154–1184.
- Bart, Chris/Pujari, Ashish (2007):** The Performance Impact of Content and Process in Product Innovation Charters, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 3–19.
- Bartels, Peter u.a. (2012):** Innovationskraft ohne Fachkräfte - Wie können Familienunternehmen gegensteuern?, URL: http://www.pwc.de/de_DE/de/mittelstand/assets/PwC_Innovationskraft_ohne_Fachkraefte.pdf, Stand: 14. August 2015.
- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (2015):** Strategisches Management, 7. Aufl., Konstanz.
- Becker, Wolfgang/Krämer, Johannes/Ulrich, Patrick (2013):** Typologie mittelständischer Unternehmen: Einflussfaktoren auf die Geschäftsmodelle des Mittelstands, in: *Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO*, 82. Jg., Nr. 5, S. 348–353.
- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2011):** Mittelstandsforschung. Begriffe, Relevanz und Konsequenzen, Stuttgart.
- Berends, Hans/Jelinek, Mariann/Reymen, Isabelle/Stultiëns, Rutger (2014):** Product Innovation Processes in Small Firms. Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 616–635.
- BMBF (2007):** Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt, Bonn, Berlin.
- BMWi (2015):** Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - ZIM, URL: <http://www.zim-bmwi.de/>, Stand: 11. August 2015.
- BMWi (2012):** Innovationen, URL: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/innovationen.html>, Stand: 12. August 2015.
- Böck, Robert. (2010):** Determinanten der Innovationsfähigkeit mittelständischer Unternehmen: Einflußfaktoren und Gestaltungsansatz, Saarbrücken.
- Bowen, David E./Lawler, Edward E. (1992):** Total Quality-Oriented Human Resources Management, in: *Organizational Dynamics*, 20. Jg., Nr. 4, S. 29–41.
- Brentani, Ulrike de/Kleinschmidt, Elko J. (2004):** Corporate Culture and Commitment. Impact on Performance of International New Product Development Programs, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 309–333.
- Brettel, Malte/Chomik, Christoph/Flatten, Tessa Christina (2014):** How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking. Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs, in: *Journal of Small Business Management*, Online Version, pp. 1–18.
- Brettel, Malte/Cleven, Nina J. (2011):** Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance, in: *Creativity and Innovation Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 253–272.
- Büschgens, Thorsten/Bausch, Andreas/Balkin, David B. (2013):** Organizational Culture and Innovation. A Meta-Analytic Review, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 763–781.
- Çakar, Nigar Demircan/Ertürk, Alper (2010):** Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises. Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, No. 3, pp. 325–359.

- Capozzi, Marla M./Gregg, Brian/Howe, Amy (2010):** McKinsey Global Survey: Innovation and Commercialization.
- Černe, Matej/Jaklič, Marko/Škerlavaj, Miha (2013):** Management Innovation in Focus. The Role of Knowledge Exchange, Organizational Size, and IT System Development and Utilization, in: *European Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 153–166.
- Claaßen, Nicola (2008):** Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, 1. Aufl., Bremen.
- Cooper, Robert G. (1990):** Stage-gate systems. A new tool for managing new products, in: *Business Horizons*, Vol. 33, No. 3, pp. 44–54.
- Davenport, Sally/Bibby, David (1999):** Rethinking a National Innovation System. The Small Country as 'SME', in: *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 431–462.
- Disselkamp, Marcus (2005):** Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, Wiesbaden.
- Dobni, C. Brooke (2008):** Measuring Innovation Culture in Organizations, in: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 539–559.
- Dömötör, Rudolf (2011):** Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Dooley, Lawrence/Kenny, Breda/Cronin, Michael (2015):** Interorganizational Innovation across Geographic and Cognitive Boundaries. Does Firm Size Matter?, in: *R&D Management*, Online Version, pp. 1–17.
- Engelen, Andreas (2010):** Entrepreneurial Orientation As a Function of National Cultural Variations in Two Countries, in: *Journal of International Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 354–368.
- Enkel, Ellen (2011):** Open Innovation. Wie machen es die Besten?, in: *Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO*, 80. Jg., Nr. 6, S. 415–421.
- Erez, Miriam/Earley, P. Christopher (1987):** Comparative Analysis of Goal-setting Strategies across Cultures, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72., No. 4, pp. 658–665.
- Ernst, Holger (2003):** Unternehmenskultur und Innovationserfolg - Eine empirische Analyse, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55. Jg., Nr. 1, S. 23–44.
- Ernst, Nadin/Zerfaß, Ansgar (2009):** Kommunikation und Innovation in deutschen Unternehmen. Eine empirische Typologie in Zukunftstechnologie-Branchen, in: Zerfaß, Ansgar/Möslein, Kathrin M. (Hrsg.): *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation*, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 57–81.
- Europäische Kommission (20.05.2003):** Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. 2003/361/EG.
- Felfe, Jörg (Hrsg.) (2015):** Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen.
- Fliaster, Alexander/Golly, Tanja (2014):** Innovation in Small and Medium-sized Companies : Knowledge Integration Mechanisms and the Role of Top Managers' Networks, in: *Management revue*, Vol. 25, No. 2, pp. 125–147.
- Flik, Heinrich/Rosatzin, Christa (2011):** Innovationskultur: "It don't mean a thing if it ain't got that swing", in: Gassmann, Oliver/ Sutter, Philipp (eds.): *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg*, 2. Edition., München, S. 253–269.
- Frohman, Alan L. (1998):** Building a Culture for Innovation, in: *Research Technology Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 9–12.
- Furtner, Marco/Baldegger, Urs (2013):** Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, Wiesbaden.
- Galbraith, Jay R. (1982):** Designing the Innovating Organization, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 10, No. 3, pp. 5–25.

- Gassmann, Oliver (2011):** Führen: Der Unterschied zwischen Mitelmass und Hochleistung, in: Gassmann, Oliver/Sutter, Philipp (Hrsg.): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg, 2. Aufl., München, S. 237–252.
- Gassmann, Oliver/Csik, Michael (2012):** Change a Running System. Konstruktionsmethodik für Geschäftsmodellinnovationen, in: Granig, Peter/Hartlieb, Erich (Hrsg.): Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg, Wiesbaden, S. 41–50.
- Gronum, Sarel/Verreynne, Martie-Louise/Kastelle, Tim (2012):** The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance, in: Journal of Small Business Management, Vol. 50, No. 2, pp. 257–282.
- Grunwald, Wolfgang (1995):** Wie man Vertrauen erwirbt: Von der Misstrauens- zur Vertrauensorganisation, in: IO-Management, Nr. 64, S. 73–77.
- Gundry, Lisa K./Muñoz-Fernandez, Angeles/Ofstein, Laurel F./Ortega-Egea, Teresa (2015):** Innovating in Organizations. A Model of Climate Components Facilitating the Creation of New Value, in: Creativity and Innovation Management, Online Version, pp. 1–12.
- Hansen, Alan (2014):** Merkmale der Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen : ein sozialwissenschaftlicher Beitrag zur innovationsförderlichen Personal- und Organisationsentwicklung. Dissertation Technische Hochschule Aachen, Aachen.
- Hartschen, Michael/Scherer, Jiri/Brügger, Chris (2015):** Innovationsmanagement. Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung, 3. Aufl., Offenbach.
- Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören (2011):** Innovationsmanagement, 5. Aufl., München.
- Herstatt, Cornelius/Buse, Stephan/Tiwari, Rajnish u.a. (2007):** Innovationshemmnisse in KMU der Metropolregion Hamburg. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Branchen, Hamburg.
- Heunks, Felix J. (1998):** Innovation, Creativity and Success, in: Small Business Economics, Vol. 10, No. 3, pp. 263–272.
- Higgins, James M./McAllaster, Craig (2002):** Want Innovation? Then Use Cultural Artifacts that Support It, in: Organizational Dynamics, Vol. 31, No. 1, pp. 74–84.
- Hofstede, Geert (2011):** Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2nd. ed., Thousand Oaks, Calif.
- Horz, Claudia/Heeg, Heike/Caglar, Faruk (2010):** Innovation zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Wie Organisationen die Krise durch Veränderungsfähigkeit besser meistern können, in: Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO, 79. Jg., Nr. 1, S. 25–30.
- IfM Bonn (2015a):** Definition KMU des IfM Bonn, URL: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>, Stand: 28. Juli 2015.
- IfM Bonn (2015b):** Mittelstand im Überblick, URL: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/>, Stand: 29. Juli 2015.
- Karim, Samina (2009):** Business Unit Reorganization and Innovation in New Product Markets, in: Management Science, Vol. 55, No. 7, pp. 1237–1254.
- Kaschny, Martin/Nolden, Matthias/Schreuder, Siegfried (2015):** Innovationsmanagement im Mittelstand. Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Kaudela-Baum, Stephanie/Holzer, Jacqueline/Kocher, Pierre-Yves (2014):** Innovation leadership. Führung zwischen Freiheit und Norm, Wiesbaden.
- Khazanchi, Shalini/Lewis, Marianne W./Boyer, Kenneth K. (2007):** Innovation-supportive culture. The impact of Organizational Values on Process Innovation, in: Journal of Operations Management, Vol. 25, No. 4, pp. 871–884.
- Kleer, Robin (2012):** F&E-Komplementaritäten in KMU, in: ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 60. Jg., Nr. 1, S. 77–82.
- Klimmer, Matthias (2012):** Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung, 3. Aufl., Herne.

- Kriegesmann, Bernd/Kerka, Friedrich (2007):** Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Lang, Alexander/van Delden, Catharina (2012):** Die Community als Erfolgsfaktor in der Produktentwicklung. Erfolgreiche Open Innovation Projekte zeichnen sich durch die Auswahl und Ansprache der richtigen Teilnehmer aus, in: Granig, Peter/Hartlieb, Erich (Hrsg.): Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg, Wiesbaden.
- Lauer, Thomas (2014):** Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 2. Aufl., Berlin.
- Lejpras, Anna (2010):** Innovation stärkt Auslandsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 7, S. 12–19.
- Liebhart, Ursula/Mödrtscher, Gernot J. (2013):** Widerstand und Innovation, in: Krause, Diana E. (Hrsg.): Kreativität, Innovation, Entrepreneurship, Wiesbaden, S. 321–336.
- Luhmann, Niklas (2014):** Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 5. Aufl., Konstanz/Stuttgart.
- Madrid-Guijarro, Antonia/Garcia, Domingo/van Auken, Howard (2009):** Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs, in: Journal of Small Business Management, Vol. 47, No. 4, pp. 465–488.
- Matzler, Kurt/Friedrich von den Eichen, Stephan (2012):** Innovators Dilemma. Warum etablierte Unternehmen bei bahnbrechenden Innovationen scheitern, in: Granig, Peter/Hartlieb, Erich (Hrsg.): Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg, Wiesbaden, S. 51–62.
- Meyer, Jens-Uwe (2011):** Erfolgsfaktor Innovationskultur. Das Innovationsmanagement der Zukunft ; Corporate Creativity Studie 2011, 1. Aufl., Göttingen.
- Möslein, Kathrin M./Neyer, Anne-Katrin (2009):** Open Innovation. Grundlagen, Herausforderungen, Spannungsfelder, in: Zerfaß, Ansgar/Möslein, Kathrin M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 57–84.
- Neubauer, Walter/Rosemann, Bernhard (2006):** Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart.
- Noé, Manfred (2013):** Innovation 2.0. Unternehmenserfolg durch intelligentes und effizientes Innovieren, Wiesbaden.
- Olesch, Gunther (2015):** Unternehmenskultur als „Marke“ zum wirtschaftlichen Erfolg, in: Widuckel, Werner (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden Germany, S. 117–136.
- O'Regan, Nicholas/Ghobadian, Abby/Galleary, David (2006):** In Search of the Drivers of High Growth in Manufacturing SMEs, in: Technovation, Vol. 26, No. 1, pp. 30–41.
- Organisation for Economic Co-operation and Development/Statistical Office of the European Communities, Luxembourg (2005):** Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, Paris.
- Pfohl, Hans-Christian (2006):** Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, Hans-Christian/Arnold, Ulli (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Aufl., Berlin, S. 1–24.
- Phoenix Contact (Hrsg.) (2015):** Unternehmen, URL: https://www.phoenixcontact.com/online/portal/de?ldmy&urile=wcm%3apath%3a/dede/web/corporate/company/entry_page/entry_page, Stand: 9. Juli 2015.
- Pink, Daniel H. (2010):** Drive. Was Sie wirklich motiviert, 1. Aufl., Salzburg.
- Poltermann, Andreas (2013):** Wissensgesellschaft – eine Idee im Realitätscheck, URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/zukunft-bildung/146199/wissensgesellschaft>, Stand: 24. Juni 2015.
- Rammer, Christian/Aschhoff, Birgit/Crass, Dirk u. a. (2011):** Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2010, Mannheim.
- Rammer, Christian/Aschhoff, Birgit/Crass, Dirk u. a. (2012):** Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2011, Mannheim.

- Rammer, Christian/Aschhoff, Birgit/Crass, Dirk u. a. (2013):** Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2012, Mannheim.
- Rammer, Christian/Aschhoff, Birgit/Crass, Dirk u. a. (2014):** Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2013, Mannheim.
- Rammer, Christian/Crass, Dirk/Doherr, Thorsten u.a. (2015):** Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2014, Mannheim.
- Richter, Frank (2015):** Innovationen - eine Frage der Unternehmenskultur?, in: Richter, Frank (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur. Wie Unternehmenskulturen den Erfolg beflügeln oder lähmen, Stuttgart, S. 65–70.
- Rogers, Mark (2004):** Networks, Firm Size and Innovation, in: Small Business Economics, Vol. 22, No. 2, pp. 141–153.
- Rosenfeld, Robert/Euchner, James (2012):** Conversations: Culture, People, and Innovation: An Interview with Robert Rosenfeld, in: Research Technology Management, Vol. 55, No. 2, pp. 13–18.
- Sarros, J. C./Cooper, B. K./Santora, J. C. (2008):** Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, in: Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 15, No. 2, pp. 145–158.
- Schacht, Jan-Peter P./Ruhwedel, Peter/Stohwasser, Sascha (2012):** Organisational Transformation. Maßnahmen zur erfolgreichen Veränderung der Unternehmensorganisation, in: Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO, 81. Jg., Nr. 3, S. 167–173.
- Schäfer, Verena (2011):** Selektion von Innovationsideen. Eine empirische Untersuchung zu erforderlichen Kompetenzen und Möglichkeiten ihrer Aktivierung und Ausrichtung, Kassel.
- Schein, Edgar H. (1985):** Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Calif.
- Schein, Edgar H. (2004):** Organizational Culture and Leadership, 3rd. ed., San Francisco, Calif.
- Schmitt, Markus (2015):** Innovationskultur – Grundlage einer zukunftsfähigen Arbeitskultur, in: Widuckel, Werner (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden Germany, S. 73–88.
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2014):** Organisation, München.
- Schumpeter, Joseph (2013):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9. Aufl., Berlin.
- Senge, Peter M./Klostermann, Maren/Freundl, Hans (2011):** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Aufl., Stuttgart.
- Shrivastava, Paul (1985):** Corporate Strategy: Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture, in: Journal of Business Strategy, Vol. 5, No. 3, pp. 103–111.
- Sigler, Tracey Honeycutt/Pearson, Christine M. (2000):** Creating an Empowering Culture. Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, in: Journal of Quality Management, Vol. 5, No. 1, pp. 27–52.
- Song, Michael/Thieme, Jeffrey R. (2006):** A Cross-National Investigation of the R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 3, pp. 308–322.
- Spielkamp, Alfred/Rammer, Christian (2006):** Balanceakt Innovation : Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, Mannheim.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.):** Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/integriertes-management.html>, Stand: 17. Juni 2015.
- Steinmann, Horst u.a. (2005):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Stern, Thomas (2010):** Erfolgreiches Innovationsmanagement, Wiesbaden.
- Straub, Richard (2012):** Anleitung zur Innovationsverhinderung. Wege in eine neue Managementkultur, in: Granig, Peter/Hartlieb, Erich (Hrsg.): Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg, Wiesbaden, S. 89–95.

- Strebel, Heinz (2007):** Innovations- und Technologiemanagement, 2. Aufl., Wien.
- Stubenschrott, Erwin/Jantscher, Stephan/Tüppinger, Josef (2012):** Mit Kreativität, Wissen und Begeisterung zum Innovationsführer. Elemente einer wirksamen Innovationskultur, in: Granig, Peter/Hartlieb, Erich (Hrsg.): Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg, Wiesbaden, S. 97–110.
- Sundgren, Mats/Dimenas, Elof/Gustafsson, Jan-Eric/Selart, Marcus (2005):** Drivers of Organizational Creativity. A Path Model of Creative Climate in Pharmaceutical R&D, in: R and D Management, Vol. 35, No. 4, pp. 359–374.
- Terziovski, Milé (2010):** Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector. A Resource-based View, in: Strategic Management Journal, Vol. 31, No. 8, pp. 892–902.
- Thom, Norbert/Grochla, Erwin (1980):** Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königstein/Ts.
- United States International Trade Commission (2010):** Small and Medium-Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports. Investigation No. 332-508.
- Vahs, Dietmar (2012):** Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 8. Aufl., Stuttgart.
- Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2013):** Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 4. Aufl., Stuttgart.
- Verworn, Birgit/Lüthje, Christian/Herstatt, Cornelius (2000):** Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Arbeitspapier Technische Universität Hamburg-Harburg, Nr. 7.
- Vogel-Heuser, Birgit/Lindemann, Udo/Reinhart, Gunther (2014):** Innovationsprozesse zyklensorientiert managen, Berlin, Heidelberg.
- Widuckel, Werner (Hrsg.) (2015):** Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden.
- Williams, Leslie K./McGuire, Stephen J. (2010):** Economic Creativity and Innovation Implementation. The Entrepreneurial Drivers of Growth? Evidence from 63 Countries, in: Small Business Economics, Vol. 34, No. 4, pp. 391–412.
- Wunderer, Rolf (2011):** Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Aufl., Köln.
- Yilmaz, Cengiz/Alpkan, Lutfihak/Ergun, Ercan (2005):** Cultural Determinants of Customer- and Learning-oriented Value Systems and their Joint Effects on Firm Performance, in: Journal of Business Research, Vol. 58, No. 10, pp. 1340–1352.
- Zahn, Erich/Weidler, Andreas (1995):** Integriertes Innovationsmanagement, in: Zahn, Erich (Hrsg.): Handbuch Technologiemanagement, Stuttgart, S. 351–376.
- Zahra, Shaker A./Covin, Jeffrey G. (1994):** The Financial Implications of Fit between Competitive Strategy and Innovation Types and Sources, in: The Journal of High Technology Management Research, Vol. 5, No. 2, pp. 183–211.
- Zerfaß, Ansgar (2009):** Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement. Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen der Open Innovation, in: Zerfaß, Ansgar/Möslein, Kathrin M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 23–56.
- Zerfaß, Ansgar/Möslein, Kathrin M. (Hrsg.) (2009):** Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Zimmermann, Volker (2013):** Innovation und Beschäftigung – Die Beschäftigungswirkung verschiedener Arten von Innovationen in expandierenden und schrumpfenden mittelständischen Unternehmen, in: Moog, Petra/Witt, Peter (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen, Wiesbaden, S. 131–149.
- Zimmermann, Volker (2015):** KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2014. Stillstand in Europa bremst Innovationen, Frankfurt am Main.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzen Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht physisch oder elektronisch veröffentlicht.

Braunschweig, der 20. August 2015

Christoph Voß